

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence na trhu šperků

Competitive Analysis on the Jewelry Market

Student:

Kristýna Jančáková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miluše Hluchníková, CSc.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Jančáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza konkurence na trhu šperků**
Competitive Analysis on the Jewelry Market
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska analýzy konkurence
 3. Charakteristika maloobchodu Pandora
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza výsledků výzkumu
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

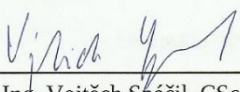
- KARLÍČEK, Miroslav et al. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
MULAČOVÁ, Věra et al. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

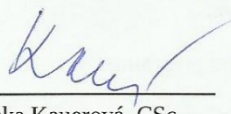
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miluše Hlučnicková, CSc.**

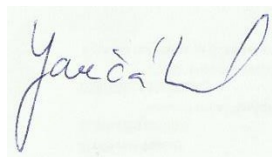
Datum zadání: 22.11.2019
Datum odevzdání: 07.05.2020




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

A handwritten signature in blue ink on a light green rectangular background. The signature is written in a cursive style and appears to read 'Jančáková'.

V Ostravě dne 29. 5. 2020

Kristýna Jančáková

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce, Ing. Miluši Hluchníkové, CSc., za odborné rady, ochotu, poskytnuté konzultace, doporučení a připomínky při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoretická východiska analýzy konkurence	9
2.1	Definice konkurence	9
2.2	Analýza konkurence	11
2.3	Metody analýzy konkurence	13
2.3.1	Porterova teorie pěti konkurenčních sil	13
2.3.2	SWOT analýza	14
2.3.3	Benchmarking	16
2.3.4	Mystery shopping	17
2.4	Nákupní prostředí	19
2.4.1	Design prodejny	19
2.4.2	Dispoziční řešení prodejny	20
2.4.3	Prezentace zboží	21
2.4.4	Personál	22
2.4.5	Zákazníci	23
3	Charakteristika prostředí maloobchodu Pandora	24
3.1	Historie a současnost společnosti	24
3.2	Marketingové prostředí	28
3.2.1	Makroprostředí	28
3.2.2	Mikroprostředí	31
3.3	SWOT analýza	37
4	Metodika shromažďování dat	40
4.1	Přípravná fáze	40
4.2	Realizační fáze	42
5	Analýza výsledků výzkumu	44
5.1	Prodejny Pandora	44
5.1.1	Prodejna Pandora v OC Forum Nová Karolina	44
5.1.2	Prodejna Pandora v OC AVION Shopping park	46
5.1.3	Celkové srovnání prodejen Pandora	47
5.2	Prodejny Swarovski	48
5.2.1	Prodejna Swarovski v OC Forum Nová Karolina	48
5.2.2	Prodejna Swarovski v OC AVION Shopping park	50
5.2.3	Celkové srovnání prodejen Swarovski	51
5.3	Prodejny Tous	53
5.3.1	Prodejna Tous v OC Forum Nová Karolina	53

5.3.2	Prodejna Tous v OC AVION Shopping park	54
5.3.3	Celkové srovnání prodejen Tous	56
5.4	Prodejny Klenoty Aurum.....	57
5.4.1	Prodejna Klenoty Aurum v OC Forum Nová Karolina.....	57
5.4.2	Prodejna Klenoty Aurum v OC AVION Shopping park.....	59
5.4.3	Celkové srovnání prodejen Klenoty Aurum	60
5.5	Celkové hodnocení jednotlivých prvků nákupního prostředí	61
5.5.1	Celkové hodnocení prodejen všech značek	61
5.5.2	Exteriér	62
5.5.3	Interiér	64
5.5.4	Prezentace zboží.....	66
5.5.5	Personál	67
6	Návrhy a doporučení	70
6.1	Exteriér	70
6.2	Interiér	70
6.3	Prezentace zboží.....	71
6.4	Personál	72
7	Závěr	73
	Seznam použité literatury	74
	Seznam zkratk	76
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Touha zdobit sebe a své tělo, provází člověka od nepaměti. Naši předkové se totiž zdobili primitivními šperky ještě dříve, než se začali odívat. První šperky vznikaly primitivními technikami výroby a jako materiál sloužilo především dřevo, kámen, hlína. Ke zdobení šperků se užívala perleť, lastury ale i zvířecí zuby a kosti. Teprve kolem roku 2700 před naším letopočtem, se lidé naučili opracovávat kovy a šperky se tak staly součástí odívání každého, kdo něco znamenal. Staly se jednou z věcí, jež vyjadřovala moc, bohatství a postavení svého nositele.

V dnešní době nosí šperky muži, ženy, děti i domácí zvířata, ovšem v mnohých kulturách je šperk častěji ozdobou žen. Šperky už nejsou pouze detailem, který doplňuje outfit, ale nedílnou součástí sebevyjádření.

Důvodem výběru tohoto tématu byla stále rostoucí poptávka po produktech značky Pandora u děvčat především v období dospívání. Zajímalo mě tedy, jaké je postavení této značky na trhu, a jaká je její konkurenceschopnost v Moravskoslezském kraji.

Cílem bakalářské práce je porovnat společnost Pandora s konkurenty působícími v oblasti šperků ve dvou nákupních centrech v Ostravě, provést výzkum vybraných prodejen a zjistit, jak se dané prodejny od sebe liší v oblasti nákupního prostředí. Na základě zjištěných výsledků navrhnout vhodná doporučení na zdokonalení, které by mohly vést ke zvýšení úrovně nabízených služeb.

Práce sestává ze sedmi kapitol. První kapitola vymezuje základní pojmy týkající se konkurence, analýzy konkurence, vybraných metod analýzy konkurence a nákupního prostředí. Druhá kapitola je zaměřena na představení společnosti Pandora, její historii a současnost, dále na její marketingové prostředí včetně stručného představení vybraných konkurentů. Sestavení SWOT analýzy společnosti je uvedeno v samotném závěru kapitoly. Další kapitola je věnována metodice práce, v níž jsou uvedeny například vybrané metody výzkumu nebo časový harmonogram výzkumu. Nejrozsáhlejší kapitolou je analýza zjištěných výsledků provedené analýzy konkurence. Zde se vyhodnocují veškerá data, která byla pomocí metody pozorování a Mystery shoppingu shromážděna. Na tuto kapitolu navazují návrhy a doporučení jednotlivých oblastí prodejen Pandora.

2 Teoretická východiska analýzy konkurence

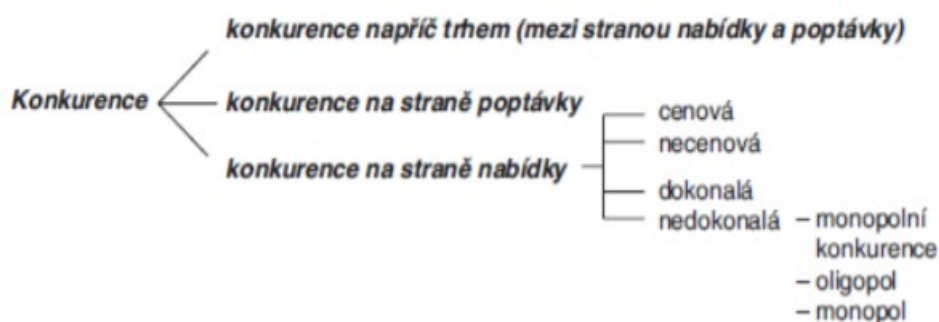
V této kapitole byly popsány základní pojmy týkající se teorie konkurence vč. vybraných nástrojů její analýzy. Pozornost byla také věnována charakteristice prvků nákupního prostředí maloobchodních jednotek.

2.1 Definice konkurence

Dle slovníku cizích slov můžeme konkurenci nazvat jako soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž. Z hlediska mikroekonomického pojetí lze konkurenci formulovat jako soutěžení mezi prodávajícími a kupujícími totožné služby či zboží, napříč trhem. Konkurence zároveň představuje vztah dvou konkurentů (subjektů), nebo je to také střetávání nabídky s poptávkou. [11]

Základem úspěchu podniku je dokonalá znalost jeho konkurentů. Měl by také usilovat o to, aby uspokojoval potřeby a požadavky všech klientů lépe než konkurence. K zajištění konkurenční výhody podniku je současně potřeba vybrat vhodnou marketingovou strategii. Neexistuje výhradně jedna strategie, která by mohla být aplikována k dosažení žádoucího výsledku. Vypracování správné strategie pro konkurenční prostředí je velmi obtížné, ale pro budoucnost firmy značně podstatné. Grafickou podobu jednotlivých forem konkurence lze vidět na obr. 2.1.[2]

Obr. 2.1 Formy konkurence



Zdroj: [11]

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Výrobci mají v úmyslu prodat to, co vyrobili, s co největším výnosem, kdežto spotřebitelé chtějí co nejvíce uspokojit své potřeby tím, že nakoupí zboží za co nejnižší cenu. Jedná se o protichůdné přístupy. Aby konzumenti a výrobci mohli plnit své potřeby, musí se k tomuto bodu přiblížit.

Konkurence na straně poptávky

Každý spotřebitel požaduje co nejvíce zboží za minimální cenu, mnohdy i bez ohledu na ostatní konzumenty. Proto pro spotřebitele vstupující na trh je konkurence na straně poptávky střetem zájmů. Zvyšování poptávky nad nabídkou vede k růstu ceny.

Konkurence na straně nabídky

Nastává v situaci, kdy výrobce vchází na trh s vidinou prodat co největší množství svých výrobků při minimálních nákladech s maximálním ziskem. K poklesu ceny dochází v případě, že nabídka převyšuje poptávku. [11]

Konkurenční výhoda umožňuje firmě odlišit se od konkurentů a překonat je. Podnik nabízí něco, co nikdo jiný nenabízí, zkrátka nabízí cosi navíc, oproti konkurenci. Konkurenční výhodou společnosti může být způsobilost nabídnout nejvyšší či jedinečný výkon nebo poskytnout nižší ceny než konkurence. Konkurenční výhoda vychází v podstatě z hodnoty, kterou je společnost schopna vytvořit pro své zákazníky. [4]

Nákladových výhod a výhod diferenciací může být docíleno tím, že firma dělá stejné věci, ale dělá je daleko lépe (např. kvalifikovaní zaměstnanci, efektivnější organizační struktura, logistika), nebo dělá jiné věci než konkurence (např. poskytování jiných výrobků či služeb, užívání nových technologií, odlišné marketingové nástroje). Další výhody spočívají v tom, že podnik vlastní něco, co nikdo jiný nemá (např. licence, patenty) anebo v něčem exceluje (např. dokonalá znalost zákazníků).

Základem je proto objevit konkurenční výhodu, jež je udržitelná dlouhodobě. Podnik se na trhu udrží jen za podmínkou toho, že se odliší od konkurence. Každá společnost musí přijít na to, co je pro ni specifické, čím se liší od ostatních firem a co nelze okopírovat. Některé přínosy mohou být prozatímní a neudržitelné. Klíčové je proto najít dlouhodobě udržitelnou výhodu, která bude vzácná a jedinečná. [1]

Konkurenci firem lze klasifikovat, podle toho, jakou roli zaujímají na trhu z hlediska jejich postavení. Lídři trhu tvoří 40 %, tržní vyzyvatelé 30 %, tržní následovatelé 20 % a výklenkáři 10 % . Vedoucí firmy mají největší tržní podíl, pevně drží svá postavení a zpravidla jsou prvními, kdo upravují ceny, zavádí nové výrobky a zvyšují pokrytí distribuce a intenzitu komunikace. Podniky označované jako poražení finalisté nebo sledující firmy, mají zpravidla druhé, třetí a další místo na trhu v daném odvětví. Obvykle zaujmou jeden ze dvou postojů. Buď mohou napadnout lídra a další konkurenty ve snaze o zvětšení svého tržního podílu jako vyzyvatelé, nebo se mohou spokojit s rolí následovatele. Strategie tržního vyzyvatele spočívá ve vybudování silné pozice a předběhnutí lídra trhu. [9]

Prvním krokem vyzyvatele je určit si na koho zaútočí, tím může být [9]:

- lídr trhu,
- firmy stejné velikosti s nedostatečným financováním,
- malé místní a regionální firmy.

Poté si vybere buď obecnou nebo konkrétní strategii útoku. Obecná strategie se liší zejména způsobem či cílením útoku. Ke konkrétní strategii slouží jakýkoliv aspekt marketingového programu.

Strategie tržního následovatele se zakládá na sledování tržního lídra a následování jeho taktiky. Podniky často kopírují lídra trhu a představují zákazníkům podobné nabídky. Cílem následovatelů je zachovat nízké náklady a vysokou kvalitu i přesto, že se budou snažit přinést na trh nové výhody. Strategie výklenkářů je stát se lídrem na malém trhu neboli výklenku. Najde-li si společnost s nízkými podíly na celkovém trhu vhodné výklenky, může dosáhnout vysoké ziskovosti. [9]

2.2 Analýza konkurence

Pro zvolení vhodné konkurenční strategie je potřeba zjistit všechny informace týkající se konkurentů. Analýza konkurence napomáhá odhalit jejich konkurenční výhody i nevýhody, strategické cíle, volbu konkurentů, silné a slabé stránky. Podnik by měl uspokojit potřeby spotřebitele na vyšší úrovni než konkurence, a proto je důležité neustále srovnávat své ceny, produkty, distribuci a způsoby komunikace s přímými konkurenty. Mezi nejčastější chyby analýzy patří nevýznamnost zjištěných dat, případně obrovské

množství dat, aniž by byly rozděleny od důležitých po méně důležité. Analýza konkurence obsahuje šest základních kroků. [12]

Identifikace konkurenční firmy – zpravidla by pro firmu nemělo být obtížné konkurenci identifikovat. Firma může definovat svou konkurenci podle produktové kategorie, jako ostatní firmy prodávající podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny. V širším slova smyslu může společnost formulovat produktovou konkurenci jako všechny firmy, které vyrábí stejný produkt nebo výrobkovou třídu.

Určení cílů konkurence – na trhu existují podniky, které se liší zejména tím, jaký důraz přikládají na krátkodobé zisky proti těm dlouhodobým. Některé firmy uspokojí dosažení plánovaných zisků, místo požadování jejich maximalizace. Plánovaný zisk totiž nemusí být vždy ziskem maximálním. K jejich dosažení je potřeba klást důraz na moderní technologie, služby, cashflow, tržní segment.

Identifikace konkurenčních strategií – největšími konkurenty jsou podniky s podobnou strategií. Pro identifikaci strategické skupiny v odvětví je třeba znát kvalitu produktů, jejich vlastnosti a marketingový mix, cenovou politiku, distribuční pokrytí apod.

Hodnocení silných a slabých stránek konkurence – firmy se primárně snaží získat údaje o cílech konkurence, strategiích a výkonu. Pokud tyto informace nebudou dostačující, mohou čerpat z osobní zkušenosti, doslechu nebo realizovat marketingový výzkum mezi spotřebiteli, dodavateli a dealery.

Odhad reakce konkurenta – v určitých odvětvích dokážou společnosti fungovat v určité harmonii, v jiných odvětvích se konkurenti neustále napadají. Každý podnik reaguje rozdílně. Někdo na konkurenční útok reaguje výrazně a rychle, někdo zase reaguje pouze na určitý druh konkurenčního boje.

Volba konkurence – první krok bylo zjistit, kdo jsou hlavní konkurenti. Druhý krok spočívá v rozhodnutí, s kým podnik povede konkurenční boj. Může se zaměřit na jednu nebo více tříd konkurence. Většinou se útočí na slabší konkurenty, protože vyžadují méně finančních prostředků i kratší čas. Avšak silná konkurence má rovněž své slabiny, a pokusí-li se na ni kdokoliv zaútočit, vylepší tím své schopnosti. [8]

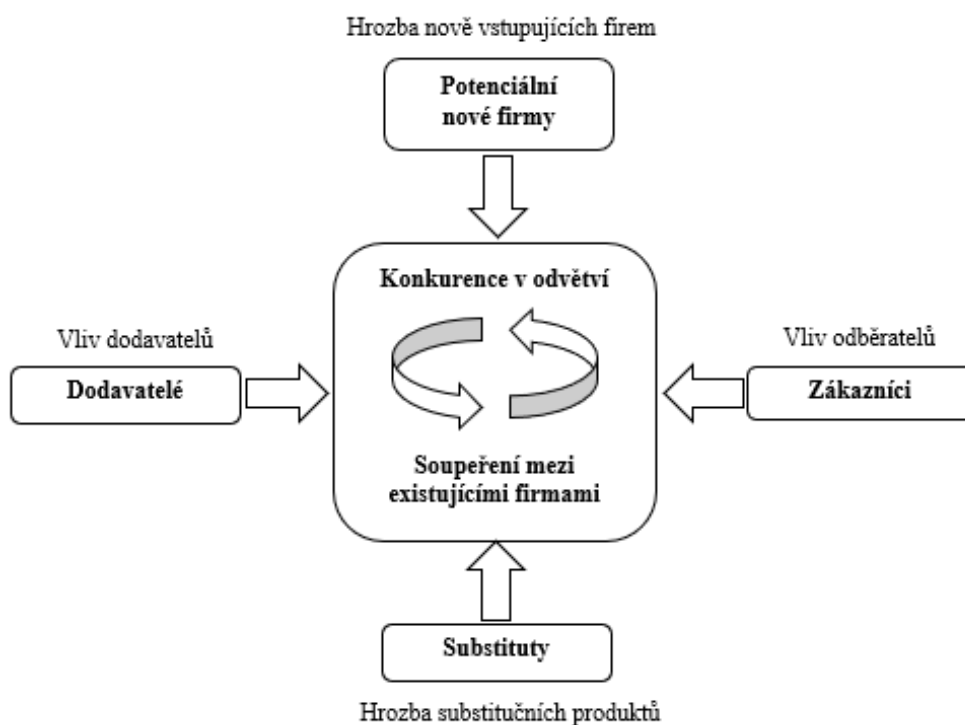
2.3 Metody analýzy konkurence

Metody analýzy konkurence slouží ke stanovení strategie dané firmy a následně k sestavení marketingového plánu. Mezi nejpoužívanější metody analýzy konkurence lze zařadit Porterovu teorii pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu a benchmarking. V případě analýzy konkurence v maloobchodu se pak často využívá metoda Mystery shoppingu.

2.3.1 Porterova teorie pěti konkurenčních sil

Porterova teorie říká, že úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Jednotlivé síly působí rozdílně podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Tyto síly (viz obr. 2.2) zahrnují přímou konkurenci v odvětví, nově vstupující firmy na trh, riziko substitučních výrobků, dodavatele a odběratele. Cílem je najít takové postavení, ve kterém může podnik co nejlépe čelit konkurenčním silám. V obecnějším smyslu lze konkurenci chápat jako rozšířené soupeření. [11]

Obr. 2.2 Schéma pěti konkurenčních sil dle Portera



Zdroj: Vlastní zpracování dle [10]

Konkurence v odvětví

Firmy stejného odvětví bojují o konkurenční výhodu. Pro některé trhy je charakteristická poměrně nízká, či dokonce chybějící konkurence, což firmám na daném trhu umožňuje vytvářet velký zisk. [7, 11]

Vstup nových konkurentů

Soupeření nastává tehdy, jestliže současní výrobci dosahují snadných a atraktivních výnosů a je snadné do dané oblasti vstoupit. Pro podniky s nízkými bariérami je vstup do oboru poměrně snadný (např. kavárny), kdežto pravděpodobnost vstupu nových konkurentů s vysokými bariérami je relativně nízká (např. trh výrobců letadel). [7, 11]

Riziko substitučních výrobků

Substituty uspokojují identickou nebo podobnou potřebu jako produkty firmy a jejich přímých konkurentů. Mohou být často přehlíženy, protože se od produktů určitým způsobem odlišují, a to představuje ohromné riziko. [7]

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká právě tehdy, jsou-li organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou velice důležité nebo pokud je firma závislá na jednom dodavateli a jeho změna je obtížná a nereálná. [10]

Odběratelé

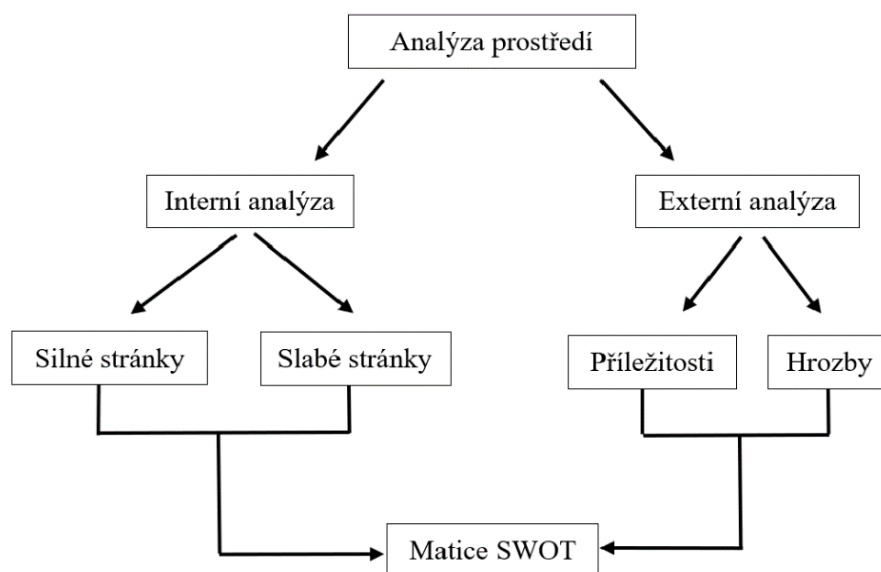
Zákazníci představují riziko v okamžiku, kdy snižují sílu ceny. Nastává to v případech, kdy se zákazníci rozhodují na základě ceny a mohou své dodavatele jednoduše vyměnit. [7]

2.3.2 SWOT analýza

Jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí podniku je SWOT analýza. Cílem analýzy je určit, zda je podnik schopen se svou strategií a silnými a slabými místy, vyrovnat se změnám, které vznikají v prostředí. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se původně skládá ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Nejprve je třeba začít s analýzou OT – příležitostí a hrozeb týkající se vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (faktory ekonomické, sociálně-kulturní,

politicko-právní, technologické), tak i mikroprostředí (dodavatelé, zákazníci, odběratelé, konkurence, veřejnost). Následuje analýza SW – silných a slabých stránek, která se týká vnitřního prostředí firmy (organizační struktura, systémy řízení, marketing, finanční situace, management, mezilidské vztahy, materiální prostředí). Pro lepší představu slouží grafické znázornění postupu SWOT analýzy na obr. 2.3.

Obr. 2.3 Postup provedení SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování dle [6]

Silné stránky – jsou jimi interní faktory, ve kterých firma vyniká, je v této oblasti dobrá a díky tomu má silnou pozici na trhu. Jde o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojů a potenciálu. Příkladem může být silná značka, finanční síla a zdraví podniku, dlouhodobé vztahy se zákazníky, patentované technologie a vysoce kvalitní marketingová analýza.

Slabé stránky – představují interní analýzu prostředí, která poukazuje na nedostatky podniku. V čem firma dostatečně nevyniká, co brání efektivnímu výkonu firmy nebo nízká úroveň některých faktorů. Za slabé stránky lze považovat nedostatečnou diferenciaci produktu, vysoké náklady, nízkou produktivitu apod.

Příležitosti – jedná se o potenciální vnější příležitosti, díky kterým může podnik vylepšit svůj rozvoj a plnit si své cíle efektivněji. Tyto možnosti mohou přinést úspěch v podobě větší poptávky, lepšího uspokojení, zvýšení podvědomí apod. Příkladem mohou

být spolupráce s novými dodavateli, nové technologie, nové segmenty trhu a expanze do zahraničí.

Hrozby – jsou faktory vnějšího prostředí, které firma nemůže kontrolovat. Nesou s sebou rizika ohrožující dosažení cílů společnosti nebo její existenci. Princip spočívá v jejich odstranění nebo minimalizaci. Za hrozby lze považovat ztrátu dodavatele, ztrátu zákazníka, vstup nových konkurentů na trh, fluktuace zaměstnanců. [1]

2.3.3 Benchmarking

Podstatou benchmarkingu je komparace firmy s konkurencí, která je na trhu nejúspěšnější. Na základě zjištěných informací je potřeba se z pozitivních zkušeností poučit, aby bylo možné navrhnout jednotlivá zlepšení a zvýšit tak výkonnost. [5]

Vzájemné sledování a porovnávání se provádí z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo uskutečnění určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. Benchmarking se neomezuje pouze na přímou konkurenci nebo na dané odvětví či segment, ale spočívá ve výběru a porovnávání vhodných myšlenek, metod a přístupů v rámci podniku za účelem zvýšení jeho výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. [6]

Existuje několik druhů benchmarkingu, přičemž k nejpoužívanějším druhům patří strategický benchmarking, benchmarking procesů, funkční benchmarking atd. [1]

Smyslem benchmarkingu je poznat své vlastní postavení na základě srovnání s konkurencí, posílení tohoto postavení s důrazem na to, co sami dobře umí a učit se od jiných. Firmy zlepšují své činnosti tím, že převezmou metody konkurence a upraví si je na míru podle sebe. Nejedná se o kopírování, ale o inovaci jednotlivých činností.

Základní kroky benchmarkingu [21]:

- podrobně identifikovat vlastní činnosti, zjistit svou pozici, poznat výhody a nevýhody,
- zjistit, jak to dělá konkurence, určit jejich silné a slabé stránky,
- převzít od konkurence jen to nejlepší (znalosti, metody, procesy), přičemž formy mohou být různé (napodobení, modifikace, akceptace),
- získat převahu, jsou-li k tomu předpoklady.

Výsledkem benchmarkingu mohou být měřítka srovnávající výkonnost daného procesu mezi více cílovými organizacemi. Benchmarking pomáhá najít nejlepší praktiky a hybné síly, které vyvolávají takové výsledky, jež bylo možné vypočítat během provádění metody. Zároveň dává možnost stanovit výkonnostní cíle pro procesy a určit oblasti, v nichž je třeba zajistit opatření ke zlepšení. [21]

2.3.4 Mystery shopping

Mystery shopping neboli fiktivní nákup je jednou z nejvyužívanějších pozorovacích technik kvalitativního výzkumu. Používá se k měření maloobchodní kvality služeb nebo zajišťuje informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. Tuto metodu lze uplatnit v každém odvětví, nejčastěji je však využívána v maloobchodních jednotkách, dále v hotelech, restauracích, kinech, zdravotnických zařízeních apod. Pomocí fiktivního nákupu lze zjistit informace týkající se počtu zaměstnanců v prodejně, rychlosti obsluhy, jak nás zaměstnanci osloví, uspořádání prodejny, nabídky doprovodných služeb nebo čistoty prodejny. [10]

Historie metody sahá až do 40. let 20. století, kdy byla využívána nejčastěji v bankách. Soukromí inspektoři se vydávali za zaměstnance banky, aby zjistili, zda zaměstnanci neokrádají či jinak nehaní jméno společnosti. Převrat nastal v 80. a 90. letech 20. století s příchodem internetu, kdy je možno uskutečnit fiktivní nákup i přes webové stránky. [22]

Mystery shopper, spolu s přiděleným scénářem, vstupuje do role fiktivního zákazníka, který má za úkol nakoupit výrobek, klást personálu otázky nebo hrát určitou roli. Následně svůj fiktivní nákup vyhodnotí a podá zpětnou vazbu. Měl by být co nejméně nápadný, aby nedošlo k jeho odhalení a choval se tak co nejpřirozeněji. Dojde-li k odhalení, zaměstnanec se začne chovat strojeně a celá studie je tímto znehodnocena. Každý Mystery shopper musí být proškolen a měl by akceptovat určité zásady jako např. respektovat veškeré smlouvy o diskrétnosti, nesdělovat výsledky výzkumu třetím stranám, nefalšovat výstupy z provedených nákupů, nenarušovat běžný provoz prodejny atd. Techniky, které může fiktivní zákazník využít jsou: pozorování, telefonické rozhovory, e-mail nebo i návštěvy webových stránek. [10, 22]

Projekt se zpravidla skládá ze 4 částí a jeho náročnost je dána počtem a rozmístěním testovaných provozů, použitou technikou, sledovanými okruhy a know-how jednotlivých pozorovatelů.

○ **Fáze I. – příprava projektu**

Nejdůležitější část, která se uskutečňuje v úzké kooperaci mezi zadavatelem a agenturou. Zaprvé je potřeba stanovit si cíle, dále sestavit scénář a dotazník, určit časový harmonogram, označit etické zábrany, vymezit nákladové položky, na závěr vybrat a připravit tajné zákazníky, tzv. mystery shoppery.

○ **Fáze II. – vlastní tajný nákup**

Mystery shopper navštíví, zavolá nebo jiným způsobem (např. poštou, e-mailem) kontaktuje podnik (obchod, restauraci, banku, autoservis atd.), zatímco se chová dle předem připraveného scénáře. Ihned po skončení návštěvy vyplní hodnotící list.

○ **Fáze III. – vyhodnocení tajného nákupu a sestavení zprávy**

Ze získaných výsledků zhotoví výzkumná agentura zprávu, ve které popíše zjištěné skutečnosti, stanoví silné a slabé stránky, případně doplní grafy. Následně agentura předloží návrhy a doporučení na zlepšení služeb.

○ **Fáze IV. – prezentace výsledků**

Výzkumná společnost obdrží od agentury zprávu osobně, v listinné nebo digitální podobě. [23]

Při výzkumu je nutné dodržovat několik zásad, jsou jimi například [23]:

- zkoumaný subjekt nesmí vědět, že je zkoumaný,
- Mystery shopper postupuje dle předem stanoveného scénáře,
- metoda nesmí být použita k hodnocení jedinců, ale systému jako celku,
- je nutné postupovat podle platné legislativy a jurisdikce,
- výzkum by neměl poškodit či jinak znevýhodnit zkoumaný subjekt v jeho práci,
- údaje nesmí být zpřístupněny neoprávněným osobám.

2.4 Nákupní prostředí

Nedílnou součástí provozu maloobchodní jednotky je jeho podíl na vytváření nákupního prostředí. Nákupní prostředí je tvořeno všemi prvky maloobchodní jednotky a jejího provozu – tj. zbožím, pracovníky, zařízením, plochami, stavbou, službami, provozními operacemi a zákazníky. Je to jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující nákupní chování zákazníka, ten ho vnímá jak vědomě, tak podvědomě a na každého působí trochu jinak. Cílem maloobchodní jednotky je vytvořit příjemné podmínky pro co největší počet zákazníků, kteří se budou neustále vracet. [3]

Mezi faktory nákupního prostředí se nejčastěji řadí [3]:

- design prodejny,
- dispoziční řešení prodejny,
- prezentace zboží,
- personál,
- zákazníci.

2.4.1 Design prodejny

Design prodejny se dělí na exterior design a interior design, kdy mezi prvky exteriéru lze zařadit architekturu prodejny, vstupní prostory, výkladní skříně, nápisy a parkovací plochy. **Architektura maloobchodní jednotky** může působit na zákazníka několika způsoby. Může zdůrazňovat sortiment nebo původ sortimentu, jenž prodejní jednotka nabízí, dále velikost prodejní plochy, kvalitu či cenovou úroveň nabízeného zboží. Hlavním úkolem **vstupních prostor** je umožnit zákazníkovi co nejjednodušší a zároveň nejpříjemnější vstup do prodejny. Vstupní prostory tvoří tzv. průčelí, která mohou být otevřená – široký vstupní prostor umožňující rychlý pohyb zákazníků a přehlednost po prodejní ploše, nebo uzavřená – úzký vstupní prostor typický pro malé prodejní jednotky a butiky plně využívající výkladní prostory. Za nejúčinnější vnější stimul lze považovat **výkladní skříně**, jež na rozdíl od ostatních stimulů působí celých 24 hodin. Jsou také považovány za „menu prodejní jednotky“ a na jejich vnímání mají vliv takové faktory, jako jsou směr pohybu kolemjdoucích, hustota a frekvence chodců, atraktivnost nabídky. Cílem výkladní skříně je identifikovat prodejní jednotky a jejich

nabídky a přilákat zákazníka do prodejny. **Nápisy** na prodejní jednotce mohou mít několik podob a zpravidla určují, kdo prodává (názvy firem, logo). Významným prvkem je jejich viditelnost a obdobně jako u výkladní skříně, mohou působit celých 24 hodin. K vytvoření přednákupní atmosféry prodejní jednotky přispívají i **parkovací plochy**. Jedná se zejména o přístupnost, dostatečnou kapacitu, bezplatný přístup, krátkou vzdálenost od prodejní jednotky či vybavenost orientačními tabulemi.

Interiér představuje stimuly související s technickým řešením prodejny jako např. použitý materiál, osvětlení, barevné řešení interiéru, hudební kulisy, vůně nebo mikroklimatické podmínky. **Použitý materiál** – stropní, podlahový, obvodových zdí – musí být v souladu s prodáváním zbožím a zároveň s image obchodní jednotky. Interiér ovlivňuje také hygienické a bezpečnostní předpisy, užití vlastnosti materiálu a charakter obchodního zařízení. **Osvětlení** prodejní místnosti zahrnuje celkové osvětlení regálů a pultů, vybraných druhů zboží, výkladní skříně i nápisů. U osvětlení se hodnotí jeho intenzita, rovnoměrnost, stínivost či oslnění. **Barevné řešení** by mělo upoutat, ovlivnit a urychlit rozhodování zákazníka. Chladné barvy se používají pro klidnou nákupní atmosféru a luxusní zboží. Teplé barvy podporují aktivitu zákazníka a používají se do výloh, vchodů a míst s nabídkou impulzivního zboží. K ovlivnění chování spotřebitele může být využita **hudební kulisa**. Její tempo má vliv na rychlost pohybu zákazníků, tzn. že použitím pomalé hudební kulisy je možné docílit, aby se zákazníci pohybovali pomaleji, což následně ovlivňuje i dobu strávenou v obchodě, rozsah zhlédnuté nabídky a tím i tržby. Pro volbu vhodné **vůně** prodejní jednotky je klíčový sortiment a důležitá je rovněž i její intenzita. Za hlavní **mikroklimatické podmínky** se považují teplota, vlhkost, prašnost, a větrání. Vysoká teplota může způsobovat únavu návštěvníků, a tím i menší soustředěnost na zboží, nízká teplota způsobí zkrácení doby nákupu. [3]

2.4.2 Dispoziční řešení prodejny

Dispoziční řešení prodejny je prostorové uspořádání hmotných elementů obchodního provozu v prodejní místnosti. Odvíjí se od dispozičního řešení celé obchodní jednotky a jejich modely řešení se výrazně liší. Všeobecně může dispozice prodejny vytvářet nucený pohyb zákazníka, volný pohyb zákazníka, nejčastěji kombinaci těchto dvou možností.

Jsou rozlišovány čtyři základní typy řešení [3]:

- pravidelné,
- s volným pohybem,
- s polouzavřenými prodejními úseky,
- standardní obslužné.

Pravidelné dispoziční řešení

Spočívá v řízeném pohybu zákazníků určitým směrem a je typické pro uzavřené samoobsluhy. Z podnikatelského hlediska se jedná o výhodu (maximální využití ploch, prezentace zboží), kdežto u zákazníka může tento systém řešení vyvolat pocit omezenosti v rozhodování.

Dispoziční řešení s volným pohybem zákazníků

Zákazník tento model vnímá pozitivně, poněvadž má možnost prohlédnout si celou nabídku prodejní místnosti a orientovat se dle vlastní vůle. Využití plochy je v tomto případě nižší, a proto se používá u nepotravinářského, zejména oděvního zboží.

Dispoziční řešení s polouzavřenými prodejními úseky

Vychází z rozdělení prodejny jednotlivých sortimentních skupin do více či méně uzavřených prodejních úseků, které mají odlišnou cílovou skupinu, barevné řešení, formu prodeje apod., tedy nákupní atmosféru. Využívá se nejčastěji u luxusních univerzálních i specializovaných obchodních domů.

Standardní obslužné dispoziční řešení

Představuje uspořádání pultových prodejen, kdy pulty jsou umístěny kolem stěn místnosti a střed prodejny slouží k pohybu zákazníka. Veškerý styk zákazníka se zbožím realizuje prodáváč, který obsluhuje a podává veškeré informace o produktech. Příkladem může být specializovaná obchodní jednotka, nebo prodejny, jejichž sortiment vyžaduje obsluhu. [3]

2.4.3 Prezentace zboží

Hlavním cílem a smyslem prezentace zboží je připoutat pozornost zákazníka k výrobku, následně ho přimět ke koupi. Existuje celá řada specifických zásad pro

prezentaci zboží např. sortiment by měl obsahovat vždy nové prvky nebo musí alespoň nově působit, pořádat na prodejní ploše akce, které přinášejí změnu vzhledu prodejní místnosti, mnohotvárnost musí být pro zákazníka zřejmá atd.

Základní funkcí prezentačních prostředků je informační a komunikační funkce. Rozmístění sortimentu zboží vyplývá z psychologie chování zákazníků při nákupu, charakteristických vlastností zboží a obalů, technologie provozu obchodní jednotky. Presentaci lze posuzovat podle různých hledisek např. trvalá, sezónní či akční prezentace podle charakteru nabídky, podle frekvence prezentování v prodejní místnosti atd. Nejčastěji se však může zákazník setkat s vertikální, horizontální nebo otevřenou prezentací zboží.

Vertikální prezentace

Zboží stejného druhu je prezentováno v úrovních pod sebou. Tento způsob upoutává pohled zákazníka tam, kam se podívá jen zřídka. Vertikálně orientovaný regál lze rozdělit na čtyři zóny. Nejatraktivnější zóna je zóna zorného pole očí (110 až 160 cm), dále dolní zóna (ve výši rukou), horní zóna (horní část regálu) a zóna při zemi. Používá se zejména u větších prodejních jednotek s širokým sortimentem.

Horizontální prezentace

Opakem vertikální prezentace je horizontální prezentace, která spočívá v předložení širší nabízeného zboží v horizontálním směru. Tato prezentační technika je typická pro maloobchodní jednotky, které nemají dostatek místa pro prezentaci většího množství zboží jednoho druhu.

Otevřená prezentace

Spočívá v aktivním zapojení zákazníka, jenž má možnost si zboží prohlédnout, vyzkoušet, porovnat s jiným, zboží je zákazníkovi blíže, a prezentace tak zvyšuje tendenci k nákupu. [3]

2.4.4 Personál

Personál se výrazně podílí na tvorbě nákupní atmosféry nejen počtem, ale také kvalifikací, chováním a vzhledem. Provozní personál se dostává do styku se spotřebiteli a podílí se tak na tvorbě image dané firmy. Jedná se zejména o prodavače, pokladní, pracovníka poskytujícího informace, vyřizujícího reklamace nebo zabezpečujícího

služby zákazníkům. Na tyto zaměstnance se kladou zvýšené nároky, především v oblasti komunikace a příjemného vystupování. Kromě toho kontakt se zákazníky představuje i riziko zvýšené stresové zátěže, proto by se měla prověřovat i odolnost pracovníka. Na dodržování výše zmíněných norem dbají členové personálního managementu, aby u zaměstnanců nedocházelo k negativnímu ovlivňování nákupního zážitku. [3]

2.4.5 Zákazníci

Za zákazníka lze označit každého, kdo jakýmkoliv způsobem naváže kontakt s obchodníkem, např. vstoupí do prodejny, prohlíží si vystavené zboží, informuje se o zboží, uskuteční nákup. Pokud chce firma obstát v tržním prostředí, měla by se pravidelně zabývat výzkumem chování zákazníků. Tento výzkum vyjadřuje, kdo u obchodní společnosti nakupuje, proč u ní nakupuje, zda nakupuje někde jinde (a proč), kdo ze zákazníků jí přináší největší zisk. Při porovnání zákazníků z hlediska jejich přínosu pro firmu v oblasti zisku platí pravidlo 20/80, to znamená, že 20 % zákazníků obvykle přináší 80 % zisku. [3]

3 Charakteristika prostředí maloobchodu Pandora

V této kapitole byla popsána historie a současnost společnosti, byla uvedena charakteristika produktů, které na trhu firma nabízí. Dále byly uvedeny údaje týkající se marketingového prostředí podniku. V závěru kapitoly byla provedena SWOT analýza společnosti.

3.1 Historie a současnost společnosti

Historie značky Pandora sahá až do 80. let 20. století, kdy se manželský pár z Dánska rozhodl procestovat Thajsko. Manželé Per a Winnie Enevoldsenovi objevili zajímavé šperky právě při jedné ze svých cest do této malebné země. Rozhodli se tedy, že si několik kusů šperků koupí a začnou je prodávat v Dánsku. První obchod značky Pandora vznikl v roce 1982 v oblasti Norrebrogade v Kodani. Sortiment podniku nejdříve tvořily šperky z drahých kovů, kamenů, smaltů, skla, a dokonce i drahého dřeva. Firma svými šperky okamžitě zaujala dánský trh a manželé Enevoldsenovi se tak během krátké chvíle začali věnovat zejména velkoobchodním aktivitám. Neobvyklý styl šperků se tak začal těšit veliké oblibě. V roce 1989, po úspěšném vedení velkoobchodního podniku, se rozhodl pan Enevoldsen najmout vlastní designéry a založit první výrobní závod v Thajsku, kde se nachází dodnes. Díky efektivnímu dodavatelskému řetězci a nízkým nákladům mohla Pandora nabídnout ručně vyráběné a cenově dostupné šperky pro masový trh. Sortiment společnosti se tak rozrostl o náhrdelníky, náušnice, hodinky a prsteny. V roce 2000 pak přichází s novým konceptem ojedinělých stříbrných a skleněných korálků, které se pro Pandoru staly typickými. Zákazník si tak může sestavit svůj unikátní stříbrný náramek.

Prodej produktů značky v USA začal v roce 2003 a o rok později i v Austrálii a Německu. Noví zákazníci byli tímto konceptem doslova ohromeni. V několika následujících letech museli postavit hned několik továren, neboť první manufaktura, založená v Thajsku, na výrobu již zdaleka nedostačovala. Na obr. 3.1 lze spatřit logo společnosti. [13]

Obr. 3.1 Pandora logo



Zdroj: [14]

První kolekce šperků s názvem „LovePods“ byla vyrobená v roce 2008 z drahých kamenů jako jsou například diamanty, křemen, topaz, ametyst, citrín, peridot a spinel. Kolekce byla vytvořena zlatníky Mads Trolle a Le Gray Antony a obsahovala řadu náušnic, náramků, náhrdelníků a přívěsků. Výjimečnost spočívala v tom, že si každý kupující mohl spojovat a skládat prsteny dohromady dle libosti.

Doposud byly vytvořeny dvě skupiny kolekcí. První skupina obsahuje zejména:

- PANDORA Reflexions,
- PANDORA Shine,
- PANDORA Rose,
- Drobné vzpomínky.

Druhá skupina nesoucí název „Speciální kolekce“ se skládá z klubových přívěsků a Disney kolekce.

Kromě výše zmíněného se na prodejnách objevují kolekce podle určitého období. Jsou to zejména Velikonoce, Den matek nebo Den svatého Valentýna. Největší tržby se však očekávají v období Vánoc, kdy je vytvořena kolekce i s vánočními motivy. Fronty v tuto roční dobu dosahují až několika desítek metrů před samotným vstupem do prodejny.

Celá koncepce společnosti funguje na principu toho, že šperky ze všech kolekcí lze kombinovat, a jsou určeny k tomu, aby ladily s ostatními přívěsky Pandora.

Pandora představuje ručně vyráběné šperky ve vysoké kvalitě od kvalifikovaných pracovníků a řemeslníků. Sortiment společnosti se skládá z několika produktů.

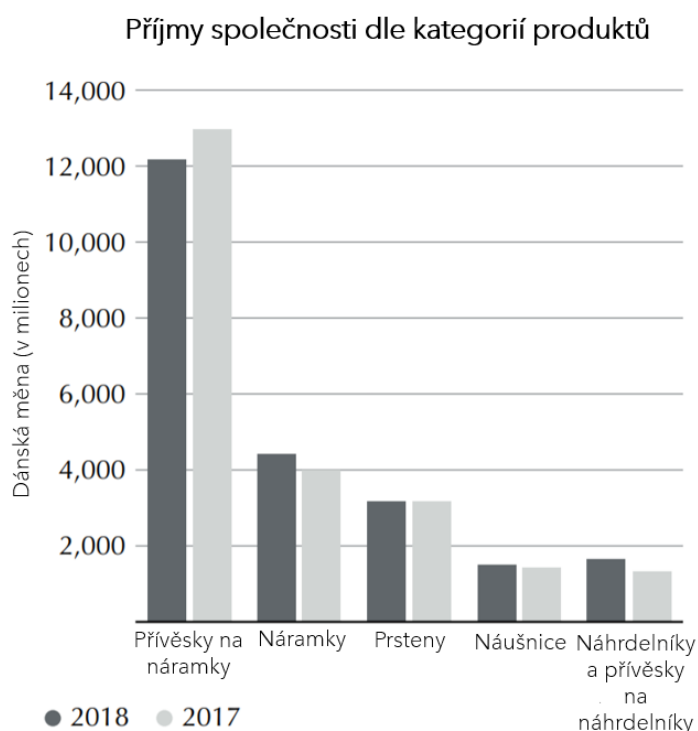
Přívěsky

Přívěsky jsou pro společnost typické, a právě díky nim zaujali obrovské množství potencionálních zákazníků. Existují přívěsky visací, přívěsky na náhrdelníky, oddělovače, klipy nebo bezpečnostní řetízky. Nejčastějším materiálem pro výrobu přívěsků je stříbro, zlato, pozlacené stříbro, slitina PANDORA Rose, sklo i glazura. Mezi témata, ze kterých si mohou zákazníci vybrat, patří písmena, čísla, zvířata, pohádkové bytosti, rodina, přátelé dokonce i květiny. Přívěsky se nejčastěji darují k příležitostem jako jsou například narozeniny – přívěsek ve tvaru dárku, maturita – přívěsek ve tvaru

čtyřlístku nebo jako symbol lásky – přívěsek ve tvaru srdce. Zákazníci mohou kombinovat všechna tato témata, takže mají na výběr širokou škálu různých tvarů a úprav od jednoduchých stylů až po výrazné designy.

Z obr. 3.2 lze vidět, že s obrovským nárůstem jsou nejprodávány právě přívěsky určené k pověšení na náramek.

Obr. 3.2 Příjmy společnosti dle kategorií produktů



Zdroj: [24]

Prsteny

Jsou vyráběny ze stříbra, pozlaceného stříbra, glazury, slitiny PANDORY Rose nebo ručně osázenými třpytivými kameny. Pandora má na výběr hned z několika kamenů například rubín, safír, topaz, peridot, opál, perleť, magnezit, granát, hematit či diamant. Spotřebitel si vytvoří svůj charakteristický styl od jednoduchých skládacích prstenů až po výrazné prsteny zdobené pestrobarevnou glazurou.

Náramky

Jsou vyráběné ze stříbra, zlata, pozlaceného stříbra, slitiny PANDORA Rose, glazury a nově i kůže. Náramky vyráběné z kůže jsou dostupné ve dvou verzích –

jednoduché nebo dvojité obtočení kolem zápěstí. Zákazník má na výběr z různých druhů zapínání. První jsou navlékací typy, které nemusí být po celém obvodu ruky, protože na každém konci náramku je bezpečnostní kolečko. Dále navlékací kopírující celou délku zápěstí, jež lze utahovat pomocí kuličky. Jako poslední je zapínání s logem, pomocí ikonických kuliček nebo ve tvaru srdce a spony otevírající se stlačením.

Náhrdelníky

Jsou dostupné ze stříbra, pozlaceného stříbra, 14karátového zlata, slitiny PANDORA Rose, glazury a zdobené kameny. Pandora nabízí řetízkové náhrdelníky, které dovolují zákazníkovi upravit si délku podle potřeby. Charakteristické hladké náhrdelníky. V poslední řadě tenké řetízkové náhrdelníky typické pro kolekci ESSENCE. Zákazník si může vybrat náhrdelník vyrobený přímo s přívěskem, nebo si koupí jednoduchý řetízkový, který si může ozdobit podle vlastní představy. Sortiment přívěsků bohužel není tak rozmanitý jako u náramků, ale i přesto si každý může vytvořit svůj vlastní styl.

Náušnice

Jsou dostupné ze stříbra, 14karátového zlata, glazury a slitiny PANDORA Rose. Na výběr je z několika typů náušnic například okázalé visací náušnice, inspirované přírodou, jež se zatřpytí při každém pohybu. Jemné peckové náušnice osázené kameny. Náušnice odlité z různých vzácných kovů nebo kruhové s různými geometrickými výbrusy. Lze kombinovat i s jinými náušnicemi či různými šperky společnosti Pandora.

Produkty Pandora se prodávají ve více než sto zemích světa na šesti kontinentech. Jsou nabízeny prostřednictvím prodejních míst, kterých existuje až 7 800, celkový počet prodejen Pandora je přibližně 2 400, z toho 23 jich je v České republice.

Společnost zaměstnává více než 22 300 pracovníků, z nichž 13 200 se nachází pouze v Gemopolis v Thajsku, který je jediným výrobním místem podniku již od roku 1989.

Na nejvyšším stupni organizační struktury je, zatím jen krátce, generální ředitel Pandory pan Alexander Lacik. Byl zvolen teprve v dubnu v roce 2019, kdy nahradil Anderse Coldinga Friise, který byl ve funkci generálního ředitele Pandory od roku 2015. V době nástupu Friise totiž ztratila společnost na cenách svých akcií až patnáct procent.

Akcie opět vzrostly, konkrétně o deset procent, až při oznámení o konci kariéry Friise. V souvislosti se změnou generálního ředitele se očekává zvýšení prodejů a snížení nákladů firmy.

V každé zemi, kde se Pandora nachází, má společnost stejnou organizační strukturu. V čele společnosti daného státu je vždy ředitel, pod ředitelem se nachází regionální manažeři, dále vedoucí prodejny, zástupci vedoucího prodejny a jako poslední jsou prodejní asistenti. [14]

3.2 Marketingové prostředí

K tomu, aby podnik mohl předejít případnému ohrožení a nevyzpytatelným změnám, musí dokonale znát své marketingové prostředí. Do marketingového prostředí řadíme vše, co firmu obklopuje. Marketingové prostředí se mění – není statické. Právě díky měnícímu se prostředí se mění podnik i jeho vztah k trhu. Firma musí co nejlépe předvídat síly prostředí a jeho aktivní účastníky, což se provádí například SWOT analýzou nebo situační analýzou. Každá firma má možnost aktivně ovlivnit některé části prostředí. Složky prostředí, které nemůže podnik ovlivnit nazýváme makroprostředí a ovlivnitelné složky nazýváme mikroprostředí. [7]

3.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí nelze ovlivnit ani předvídat. Skládá se z demografického, ekonomického, sociálně-kulturního, technologického, politicko-právního a přírodního prostředí. Vzhledem k zaměření samotného marketingového výzkumu byl popis prvků marketingového prostředí zaměřen na podmínky Moravskoslezského kraje.

Demografické prostředí

Pro podnik jsou klíčoví potencionální zákazníci, je proto důležité získat dostatek informací o obyvatelích těch lokalit, pro které své produkty nabízí. Právě obyvatelstvo tvoří potencionální cílový trh. Česká republika má 14 krajů a pouze v 8 z nich se vyskytují oficiální prodejny Pandora. Jsou jimi Hlavní město Praha, Liberecký kraj, Karlovarský kraj, Plzeňský kraj, Jihočeský kraj, Jihomoravský kraj, Zlínský kraj a Moravskoslezský kraj.

K červnu 2019 měla Česká republika 10 668 641 obyvatel, z toho 1 201 431 žije v Moravskoslezské kraji. V lednu 2019 měla Ostrava celkem 321 273 obyvatel tvořených přibližně 49 % mužů a 51 % žen. Počet obyvatel v kraji každým rokem klesá již od roku 2000, výjimkou byl pouze rok 2007, kdy množství obyvatel vzrostlo o 0,05 %. V následujícím roce přibýlo ještě 358 obyvatel, ale od roku 2008 až po současnost vykazuje počet obyvatel stále klesající trend.

Velká změna v průběhu let je patrná i v případě věkového složení obyvatelstva. Neustále se snižující počet obyvatel vede ke zvyšování podílu seniorů na věkové struktuře obyvatelstva. Pro společnost Pandora to může mít pozitivní vliv, neboť šperky jsou určeny převážně pro dospělé.

Klesá i počet absolventů vysokých škol. Nejvíce absolventů, konkrétně 11 280, bylo v roce 2012. Následně se počet vystudovaných stále snižuje a na rok 2017 připadá pouze 7 904 absolventů. Z celého počtu obyvatel tvoří 35,9 % lidé, kteří vystudovali střední školu bez maturity a v těsném závěsu s 32,4 % jsou obyvatelé, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou. Tento fakt, může mít negativní vliv na tržby společnosti Pandora, protože díky vyšším cenám jsou šperky určeny převážně lidem vyšší a střední třídy. [15]

Ekonomické prostředí

Mezi ekonomické faktory lze mj. zahrnout kupní sílu spotřebitelů a činitele působící na inflaci. Strukturu výdajů domácností ovlivňuje zejména průměrná mzda, aktuální míra inflace, nezaměstnanost, výše důchodů, úvěrová sazba apod. Pandora nemá nejlevnější sortiment, a proto se zaměřuje na střední a vyšší příjmovou kategorii obyvatel.

V roce 2018 míra inflace v České republice dosáhla 2,1 procenta. Za posledních 10 let se jedná o třetí nejvyšší hodnotu. Vyšší byla pouze v roce 2012, kdy dosáhla 3,3 % a v roce 2017, to činila 2,5 %. Od roku 2000 je v Moravskoslezském kraji nejnižší míra nezaměstnanosti. V roce 2000 dosahovala 14,3 %, ale v současnosti je to pouze 4,1 %. Nadprůměrná nezaměstnanost se vyskytuje v okrese Karviná a Bruntál. Lidé se středním vzděláním tvoří nejvyšší podíl nezaměstnaných v kraji. Na rok 2019 připadá nejvyšší podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvo ve věku 15 až 64 let právě na Moravskoslezský kraj.

Průměrná hrubá měsíční mzda v kraji v roce 2018 dosahovala 28 801 Kč a řadí se tak k páté nejnižší mzdě v ČR. Oproti roku 2017 vzrostla o necelých 8 %. Průměrná

měsíční mzda v kraji za rok 2002-2011 byla 21 389 Kč. Stále rostoucí vývoj mezd je pro Pandoru vlídný, avšak zvyšující se nezaměstnanost je nepříznivá, protože lidé bez práce nedisponují dostatkem peněžních prostředků. [15]

Sociálně-kulturní prostředí

Kulturu lze chápat jako soubor hodnot, postojů, zvyků a tradic, které ve větší či menší míře uznávají lidé žijící v určité společnosti. Jedním z kulturních faktorů může být náboženství. V Moravskoslezském kraji je více než polovina obyvatel bez vyznání. Společnost svou poptávku vytváří pro nejrozšířenější náboženství na světě, a tím je křesťanství. Je to i jeden z důvodů, proč každoročně vytvářejí vánoční a velikonoční kolekce.

Z kulturního hlediska lze zaregistrovat i to, že se v reklamách objevují ženy i muži všech ras a národností. Co se týká trendů a módních vln ani tam Pandora nezaostává, neboť vytvořila kolekci při příležitosti uvedení nového filmu s názvem Lví Král. [15]

Technologické prostředí

Do technologických faktorů lze zařadit například inovace, rychlost vývoje, vynálezy, techniky a organizované znalosti. Těmito faktory nutí firmy neustále zvyšovat nároky na zaměstnance či zlepšovat postup výroby. Zavedení automatizace ve výrobě umožňuje podniku zvyšovat produktivitu práce, zvyšovat schopnost konkurovat ostatním firmám a zároveň snižovat náklady na výrobu.

Při vstupu do výrobního závodu v Thajsku lze spatřit jezero, stromy nebo obchod se smíšeným zbožím. Koncept továrny totiž nespočívá ve vyrábění co největšího množství produktů za co nejnižší ceny. Jádrem celé společnosti je ruční výroba, to znamená, že každý přívěsek, náramek nebo náušnice prošel minimálně třiceti páry rukou. Součástí výrobního závodu jsou bankomaty, modlitební místnosti pro všechny islámské zaměstnance, předváděcí místnosti, aby zaměstnanci mohli vidět výsledek své práce, nebo rádiové studio, které hraje hudbu přes celou továrnu. Nejen, že si zaměstnanci mohou požádat o zahrání písničky, ale mají také k dispozici nahrávací studio, kde mohou chodit o poledních přestávkách a hlásit zprávy pro všechny své spolupracovníky.

V každé prodejně Pandora nesmí chybět platební terminál umožňující bezkontaktní platby. Dále kvalitní osvětlení, bezpečnostní kamery a ochranné sklo na vitrínách, aby nedošlo k odcizení. [16]

Politicko-právní prostředí

Každý podnik, který chce podnikat na území České republiky, se musí řídit platnou legislativou. Společnost Pandora není výjimkou a taktéž se musí řídit platnými zákony, nařízeními, předpisy a normami.

V první řadě se firma musí řídit dle Ústavy České republiky a Listiny základních práv a svobod. Dále je nutno dodržovat Obchodní zákoník, Zákon o ochraně spotřebitele, Zákon o ochraně hospodářské soutěže, Živnostenský zákon, Zákon o daních z příjmů, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o účetnictví, Občanský zákoník, Zákoník práce a Mezinárodní směrnice.

Každý výrobek musí mít vyrytý tzv. punc – úřední označení výrobků ze zlata a jiných drahých kovů. Na toto značení dohlíží puncovní úřad, šperky musí obsahovat označení stříbra a označení majitele. Dodržování cen kontroluje, mimo puncovního úřadu, také Česká obchodní inspekce.

Přírodní prostředí

Ekologie je jedním z nejaktuálnějších trendů na světě. Stále více podniků se snaží vyrábět své výrobky co nejekologičtěji s minimálním odpadem. Společnost Pandora není výjimkou, dbá na životní prostředí a pracuje na minimalizaci ekologického odpadu. Podnik si je vědom toho, že výroba šperků má dopad na životní prostředí a pracují na minimalizaci této stopy tím, že snižují spotřebu vody a elektrické energie. Přibližně 80 % používané elektřiny se vyrábí z vlastních solárních panelů pokrývajících většinu střechy výrobní továrny.

Ve všech procesech se převážně upotřebí recyklované zlato a stříbro, čímž se nevytváří žádný odpad. Všechny ústřížky se znovu použijí včetně vosku, který se používá v procesu vytváření. Snahu o ekologii by společnost neměla soustředit pouze na výrobní závod, ale i na obchody. Nabízí se zde oživení všech prodejen ve formě živých květin a stromů. [14, 16]

3.2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí lze ovlivňovat a týká se bezprostředně firmy. Mezi jeho hlavní faktory jsou uváděni zákazníci, dodavatelé, veřejnost, konkurence, distributoři a také samotný podnik. Následně byly popsány faktory zákazníci, distribuce a konkurence.

Zákazníci

Šperky obecně jsou oblíbené spíše u žen než u mužů. Filozofií Pandory je tedy vyrábět bižuterii pouze pro ženy. Primární cílovou skupinu lze charakterizovat jako ženy ve věku 18-45 let, které už dosahují vlastního příjmu. Jedná se převážně o ženy žijící v blízkosti větších měst, protože prodejny v České republice se soustřeďují především do krajských měst a nakupování přes internet podnik neumožňuje.

Pandora se stává více častěji oblíbená u mladších dívek, které svého vlastního příjmu zatím nedosahují, avšak dostávají je jako dárek. Nejčastěji zákaznice nakupují přívěsky na náramky. Nejvíce zákazníků bývá v období Vánoc, kdy před prodejnou stojí fronty dlouhé několik desítek metrů.

Distributoři

V ČR se nachází celkem 24 prodejních míst. Největším distributorem jsou jednotlivé prodejny Pandora, kterých je celkem patnáct a lze tam nalézt produkty pouze této značky. V Moravskoslezském kraji jsou pouze dvě prodejny, nachází se v obchodních centrech Forum Nová Karolina a AVION Shopping Park.

Dále to mohou být dealeri prodávající výrobky Pandora společně s ostatními značkami v rámci jedné prodejny. Společnost varuje před zakoupením produktů od různých padělatelů a žádá zákazníky, aby na internetu nakupovali pouze u autorizovaných prodejců, jejichž seznam naleznou na facebookových stránkách. Zároveň nedovolují žádnému z distributorů prodávat výrobky na stránkách typu www.ebay.com nebo www.aliexpress.com, kde se objevují padělky.

Konkurence

Každý podnik má své konkurenty a platí, že čím je firma úspěšnější, tím více má konkurentů. Proto je nutné se zajímat i o ostatní subjekty působící na daném trhu, odlišit se od nich a být nezaměnitelný. Aby se firma dokázala udržet na trhu v popředí, musí se zajímat o přání zákazníků, musí využívat mnoho inovací a nových technologií. Nová technologie totiž může zničit podnik mnohem rychleji než kterýkoliv konkurent.

Firmě Pandora konkurují všechny podniky nabízející šperky. Mezi přímou konkurenci lze zařadit pouze značku Trollbeads, která má podobnou cenovou hladinu, cílovou skupinu a produktové portfolio. Jako jediná je, stejně jako Pandora, zaměřena pouze na šperky, především na náramky a jejich obměnitelné přívěsky.

Do nepřímé konkurence lze zařadit všechna zlatnictví a obchody nabízející šperky. V Moravskoslezském kraji je to například Tous, Zlatnictví Helios, Zlatnictví Karel Stoch, Klenoty Aurum, Zlatnictví Ivo Kubis, DEAL Klenotnictví, Swarovski, Zlatnictví a klenotnictví Zlatý slon, Poukar – české šperky, Soliter, CORIAL, Chronos hodiny – klenoty, Klenotnictví Dara, STORM atd. Mezi nejvýznamnější konkurenty, z hlediska cenové hladiny a produktového portfolia, lze zařadit Swarovski, Tous a Klenoty Aurum.

Společnost Pandora vnímá jako přímou konkurenci pouze značku Trollbeads, nicméně tato firma nevyhovuje podmínkám analýzy, neboť její prodejny se nacházejí pouze v Praze. Předmětem zkoumání byli proto zvoleni tři nejvýznamnější nepřímí konkurenti, kteří vyhovují podmínkám analýzy a nachází se v Moravskoslezském kraji. V rámci kraje lze označit značky Swarovski, Tous a Klenoty Aurum jako konkurenty přímé, protože jako jediné mohou konkurovat společnosti Pandora v oblasti sortimentu a cenové úrovně, a zároveň se prodejny všech značek nachází ve dvou obchodních centrech v Ostravě.

Trollbeads

Koncept značky založil dánský zlatník Svend Nielsen v roce 1976. Pracovitý zlatník se každým rokem snažil vymyslet jedinečný šperk, který by mohl dát na Vánoce své milované ženě. Právě tehdy se zrodily šperky Trollbeads, náhrdelník a náramek s odnímatelnou karabinou, jenž se mohl proměňovat s jejími náladami a přizpůsobovat se jejím šatům. Do výroby šperků se postupně zapojila celá rodina. Původní stříbro a 18karátové zlato bylo doplněno o ručně vyráběné Muránské sklo, drahé kameny, perly a diamanty.

Dnes lze Trollbeads nalézt ve více než 50 zemích světa, v České republice jsou zatím 3 oficiální prodejny a všechny sídlí v Praze. K rodině se postupem času připojilo více než 50 světoznámých designerů navrhujících nové přívěsky, kterých je dnes v kolekci přes 1100 kusů. Nevýhoda Trollbeads spočívá v tom, že na rozdíl od Pandory, neinvestuje tolik do image značky a marketingu. Naopak velkou výhodou je možnost nakupování přes internet, což vede ke zvyšování tržeb. Zároveň firma disponuje celou řadou náramků a přívěsků pro muže, která u Pandory zatím chybí.

Filozofie podniku spočívá v tom, že každá žena ráda sbírá hezké věci, a každá žena dokáže ocenit šperk, který by si mohla sama navrhovat a obměňovat. V současné

době je sortiment společnosti složen z náhrdelníků, náramků, prstenů, náušnic a přívěsků na náramky. Existuje celá řada kolekcí určených pro různé příležitosti jako je například svatba, Vánoce, narozeniny, výroční nebo Den matek. [17]

Cena náramků se u značky Trollbeads pohybuje v rozpětí od 650 Kč do 34 320 Kč, u Pandory mezi 729-38 999 Kč. Trollbeads přívěsky mají cenové rozpětí 520-8 190 Kč, zatímco ceny přívěsků značky Pandora se pohybují v užším cenovém rozpětí, a to od 129 Kč do 2 899 Kč. Prsteny stojí u Pandory od 729 Kč do 3 599 Kč, kdežto ceny prstenů od Trollbeads stojí od 1 690 Kč až po necelých 6 000 Kč. Najde se však i výjimka a tím je zlatý prsten za 39 000 Kč. Ceny náušnic jsou u obou značek téměř totožné. Logo společnosti lze vidět na obr. 3.3.

Obr. 3.3 Trollbeads logo



Zdroj: [17]

Swarovski

Historie společnosti sahá až do druhé poloviny 19. století, kdy se rakouský umělec českého původu rozhodl vyučit uměleckým pasířem. Daniel Swarovski byl vyslán do Vídně, aby se přiučil výroby bižuterie od místních mistrů. Vlastní podnik na výrobu šperků Swarovski zakládá v roce 1895 a začíná vyvážet do Německa, Velké Británie a USA. V roce 1900 se firma stává soběstačnou i v dodávkách surového skleněného materiálu, který se předtím dovážel z Jablonecka. Původním logem firmy byla rostlina s názvem Plesnivec alpský, v roce 1988 byla nahrazena labutí (viz obr. 3.4), která je součástí loga dodnes.

Obr. 3.4 Swarovski logo



Zdroj: [18]

Firma vyrábějící broušené křišťálové sklo zaměstnává sama nebo prostřednictvím dceřiných společností více než 25 000 zaměstnanců ve 40 zemích světa. Vlivem opatření zajišťující jedinečnost jsou všechny projektové dokumentace ihned po vytvoření nové kolekce zničeny. Vysoká kvalita a atraktivní ceny jsou značkou společnosti.

Sortiment společnosti obsahuje například brože, náramky, hodinky, psací pera, kabelky, pouzdra na karty nebo dekorace v podobě skleněných soch. Pro Pandoru představují největší hrozbu právě šperky. Ty jsou určeny především ženám od 25 let a jsou inspirovány svatbou nebo business stylem. Swarovski, stejně jako Pandora, vytváří například vánoční, zimní nebo Disney kolekce. Společnost mimo svůj široký sortiment nabízí také výrobky pro pány obsahující náramky, manžetové knoflíky, spony či hodinky. [18]

Tous

V roce 1920 otevřel Salvador Tous Blavi a jeho manželka Teresa Ponsa Mas poblíž Barcelony malou dílnu na opravu hodinek. O 45 let později si Salvador Tous, syn zakladatele, bere za ženu Rosu Oriol a přebírají rodinný podnik a vytvářejí nový styl šperků. Pro společnost byl klíčový rok 1985, tedy vznik slavného medvídky Tous a začátek expanze do zahraničí. Slavný medvídek je zároveň součástí loga společnosti viz obr. 3.5. První butik otevřený v roce 1989 sklízí velký úspěch. Společnost si v roce 1996 připisuje mezinárodní úspěch a otevírá první prodejnu v Japonsku. Začátkem 21. století se rozšiřuje sortiment o módní doplňky a parfémy. Tous se dále rozšiřuje do Mexika, které se stane druhým největším trhem pro společnost.

Obr. 3.5 Tous logo



Zdroj: [19]

V současné době má značka 500 prodejen na pěti světadílech. Spolupráce značky s australskou zpěvačkou Kylie Minogue přinesla společnosti značně vyšší tržby a díky ní začali nosit šperky i hollywoodské hvězdy. Ceny jsou srovnatelné s Pandorou a pohybují se v cenové relaci mezi 500-50 000 Kč.

Značka Tous nabízí kromě šperků ve svém širokém sortimentu i doplňky jako jsou například kosmetické tašky, deštníky, peněženky, brýle, šátky a šály. Dále různé druhy kabelek ať už klasické, psaníčka, kufry nebo batohy. Nabízejí také hodinky či parfémy. Všechny tyto kategorie produktů jsou určeny jak pro ženy, tak i pro muže. Zaměřují se na širokou veřejnost a v této oblasti jsou konkurenceschopnější na rozdíl od Pandory. [19]

Klenoty Aurum

Česká značka Klenoty Aurum se zrodila v roce 1956 jako státní podnik a po sametové revoluci se proměnila v akciovou společnost. Portfolio se začalo formovat v roce 1998, kdy vedení společnosti získalo licenci na distribuci švýcarských hodinářských značek jako Movado, Concord, Sector a Corum. O rok později firma otevřela první prodejnu v obchodním centru Centrum Černý Most a následující rok rozšířila svou síť po celé republice. Individuální přístup a kvalitní služby v oblasti servisu zajistily značce prestiž. V roce 2001 přivedla na český trh hodinky exkluzivní značky Emporio Armani, DKNY a Charriol.

V současné době působí společnost ve 46 kamenných prodejnách v České republice a ve 20 obchodech na Slovensku. Hlavní činností podniku je distribuce šperků střední třídy. Nové kolekce jsou vytvářeny minimálně dvakrát ročně dle posledních módních trendů. Klenoty Aurum kladou důraz zejména na spokojenost zákazníků, skladovou dostupnost produktů, servis a širokou nabídku pro všechny. Tváří značky se staly například Dara Rolins nebo Simona Krainová. Nabídka produktů je na rozdíl od Pandory určena ženám i mužům. Mezi výrobky lze najít zejména hodinky, piercing, náramky, psací pera, klíčenky nebo konferenční desky. Cenové rozpětí se pohybuje v rozmezí od 290 Kč až po necelých 200 tis. Kč. Za vysokou cenu mohou zejména šperky zdobené brilianty. Mezi výrobky lze najít i výjimku, kdy nejdražší kousek stojí 576 tis. Kč. Logo firmy lze vidět na obr. 3.6. [20]

Obr. 3.6 Klenoty Aurum logo



Zdroj: [20]

3.3 SWOT analýza

Na základně informací a zjištěných dat byla sestavena SWOT analýza (viz tab. 3.1), která posuzuje silné a slabé stránky společnosti Pandora, a dále vymezuje její příležitosti a hrozby.

Tab. 3.1 Aplikovaná SWOT analýza

STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
Nadnárodní společnost Marketingová komunikace Personalizace šperků	Úzký sortiment Vysoké ceny produktů Závislost na tržbách z prodeje přívěšků
OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)
Dynamický trh	Padělatelé Neustále rostoucí konkurence Koronavirus

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Nadnárodní společnost Pandora se nachází ve více než 100 státech světa, tudíž prodejní sítě jsou poměrně rozsáhlé. Tato výhoda spočívá v tom, že země sdílejí takzvané best practises, což jsou informace ohledně komunikací a marketingových strategií, které v jiných zemích dobře zafungovaly.

Mezi nejpoužívanější nástroje marketingové komunikace společnosti patří zejména reklama v médiích, venkovní reklama, online komunikace, přímý marketing a podpora prodeje. Značku Pandora lze nalézt v různých typech časopisů, ať už to je reklamní obsah či doplněk modelek na fotografiích. V roce 2019 se stala novou ambasadorkou Pandory mladá americká herečka Millie Bobby Brown, která může

přilákat spoustu nových zákazníků, neboť má obrovskou fanouškovskou základnu po celém světě napříč všemi generacemi. Stala se tváří nejnovější kolekce na podporu organizace UNICEF. Společnost tím klade důraz na postavení mladých lidí a věří, že mladí lidé by měli mít šance na ochranu, vzdělání, životní dovednosti a genderovou rovnost.

Pandora byla prvním obchodem se šperky, který umožnil sestavit si náramek dle představ zákazníka. Personalizace šperků spočívá v tom, že si každý zákazník může vytvořit svůj personalizovaný náramek. Nejdříve je potřeba si zakoupit náramek určený pro připevnění přívěsků, následně si kupující může vybírat ze širokého sortimentu přívěsků, a vytvořit si tak náramek podle sebe.

Slabé stránky

Největší nevýhodou firmy je přílišné zaměření na šperky. Důvodem může být snaha o zachování konceptu, kvůli kterému byla firma založena. Úzký sortiment může přispívat ke zvyšování kvality jednotlivých výrobků, na rozdíl od jeho rozšiřování na další kategorie produktů. V porovnání s konkurencí je sortiment Pandory značně omezen, konkurenti jako Swarovski nebo Klenoty Aurum, kromě šperků nabízejí také hodinky, sluneční brýle, klíčenky, pera nebo kabelky.

Vysoké ceny nabízených produktů mohou odradit nejednoho zákazníka. Značka Pandora se prezentuje poměrně drahým zbožím v porovnání s konkurencí. Přitom materiálovým složením výrobků se od konkurence příliš neliší, avšak podobné produkty lze u konkurence pořídit za příznivější ceny.

Jak bylo popsáno dříve, s obrovským náskokem jsou nejprodávanější právě přívěsky určené k pověšení na náramek. Náramky jsou hned za přívěsky, dále následují prsteny, náušnice, náhrdelníky a přívěsky na náhrdelníky.

Příležitosti

Neustále rostoucí trh znamená pro Pandoru možnost zvyšovat své tržby. V dnešní době se šperky nepovažují pouze za detail doplňující outfit, ale staly se nedílnou součástí sebevyjádření. Ženy jim věnují stále více pozornosti, proto by šperky, kromě materiální hodnoty, měly představovat jistý význam a příběh.

Hrozby

Za jednu z největších hrozeb společnost považuje padělatele jejích produktů. Na různých amerických a čínských e-shopech se totiž objevují napodobeniny produktů za desetkrát menší cenu. Tyto napodobeniny nejsou zdaleka vyrobeny ze stejného materiálu jako produkty značky Pandora, ale pro spoustu lidí jsou dostupnější, a tak raději sáhnou po této variantě, i přesto, že jejich životnost je minimální.

Dnes se stále častěji snaží lidé podnikat. Kdekdo si totiž může vytvořit svou vlastní značku obsahující ať už oblečení, kosmetiku nebo šperky. Neustále rostoucím trendem se stávají ručně vyráběné šperky s použitím přírodních materiálů za přijatelnější ceny. Lidé často upřednostní kvalitní ruční práci, kterou vytvořil jeden člověk namísto šperků vyráběných ve výrobních závodech.

Další hrozbu představuje propuknutí pandemie virové choroby covid-19, která postihla celý svět. Obrovské množství lidí přišlo o práci a většina obchodů byla na týdny uzavřena. Výjimkou nebyly ani prodejny společnosti Pandora, které takto přišly o významnou část svých tržeb. Produkty bylo sice možné objednat přes internet skrze autorizované e-shopy, avšak nejvíce výrobků se prodá v samotných prodejnách. Nezanedbatelnou skutečností je i významné snížení příjmů mnoha skupin obyvatel, které se mohou na úrovni prodeje společnosti následně projevit.

4 Metodika shromažďování dat

Čtvrtá kapitola bakalářské práce byla rozdělena na dvě části, a to na část přípravnou a část realizační. V jednotlivých fázích se lze dozvědět, jak samotný výzkum probíhal.

4.1 Přípravná fáze

V této fázi byl definován problém, cíl, typy získávaných údajů, metoda, výběrový soubor a harmonogram výzkumu.

Definování problému

Hlavním problémem, který byl důvodem realizace tohoto výzkumu, je neustále rostoucí konkurence v oblasti šperků. Práce byla vypracována z pozice společnosti Pandora, která i přesto, že má na trhu silné a dlouholeté postavení, by se měla zabývat nepřetržitým sledováním konkurence. Klíčové bylo najít cesty, jak si udržet a získat nové zákazníky.

Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo porovnat společnost Pandora s konkurenty působícími v oblasti šperků a na základě provedeného výzkumu vybraných prodejen zjistit, jak se dané prodejny od sebe lišily zejména z pohledu jejich nákupního prostředí. Cílem bylo také zaměřit se na profesionalitu prodejního personálu, zejména jejich odbornost, vstřícnost a ochotu při komunikaci se zákazníkem.

Typy dat

Primární data byla vepsána do záznamového archu a následně vložena do elektronické podoby. Sekundární data byla získána z internetových webových stránek jednotlivých značek šperků.

Metoda výzkumu

Výzkum byl proveden pomocí metody pozorování a Mystery shoppingu ve vybraných nákupních centrech v Ostravě. Jedná se o kvalitativní metody, využívající malé výběrové soubory, které slouží k upřesnění problému. Nevýhoda těchto metod spočívá ve vyšší míře subjektivity, poněvadž do značné míry vycházejí z pocitů pozorovatele.

Pro použití těchto metod byl vytvořen scénář (viz Příloha č.1) a pozorovací list (viz Příloha č. 2). Data byla, bezprostředně po opuštění prodejny, zapisována do záznamového archu, který byl rozdělen do čtyř oblastí.

Pozorovanými oblastmi byly exteriér prodejny, interiér prodejny, prezentace zboží a personál. Každá oblast byla hodnocena dle zvolených dílčích kritérií. V oblasti exteriér byl určeno celkem sedm dílčích faktorů, za které bylo možno získat maximálně čtrnáct bodů. U exteriéru byl hodnocen například vzhled budovy, dostupnost MHD, parkovací plocha, bezbariérový přístup atd. Další pozorovanou oblastí byl interiér s devíti dílčími faktory, u nichž bylo možné získat až osmnáct bodů. Do interiéru byla zařazena teplota, vůně, osvětlení, zvuková kulisa a podobně. Třetí a zároveň nejméně rozsáhlou oblastí byla prezentace zboží s pěti dílčími faktory a s maximálním počtem deseti bodů. Prezentace zboží obsahovala logické uspořádání zboží, jeho označení, stav, rozmístění a šířku nabízených produktů. Poslední byla kategorie personál, jenž obsahovala sedm dílčích faktorů, a v této oblasti bylo možné získat maximálně čtrnáct bodů. U personálu bylo hodnoceno především jeho přivítání, vzhled, projev a odbornost.

Jednotlivé faktory byly hodnoceny na škále od nula do dvou bodů, přičemž dva body byly považovány za nejlepší ohodnocení. Jeden bod byl udělován v případě, že dílčí faktor vyhovoval jen z části, avšak v některých částech jej nebylo možné použít vůbec. Pro minimální hodnocení byla určena nula.

Výběrový soubor

Základní soubor tvořily všechny maloobchodní prodejny prodávající šperky na území Ostravy.

Jako výběrový soubor byly označeny maloobchodní jednotky konkurenčních značek Pandora, Tous, Swarovski a Klenoty Aurum, nacházející se v nákupních centrech Forum Nová Karolina a AVION Shopping Park. Tato dvě nákupní centra byla vybrána z toho důvodu, že se v nich nachází prodejny Pandora a prodejny všech vybraných konkurentů. Zároveň se jedná o největší nákupní centra v Ostravě.

Časový harmonogram

V tab. 4.1 byl zaznamenán přehled aktivit výzkumu v určitých časových intervalech. Samotný výzkum byl prováděn od listopadu roku 2019 do května roku 2020.

Tab. 4.1 Harmonogram výzkumu

Aktivita/měsíc	2019		2020				
	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Definování problému	X	X					
Určení cíle výzkumu		X					
Tvorba scénáře a pilotáž		X					
Sběr dat		X	X	X			
Zpracování dat				X	X	X	
Analýza dat						X	X
Návrhy a doporučení						X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

V listopadu roku 2019 byla zahájena příprava výzkumu, tzn. byl definován problém výzkumu, později došlo i k určení cíle výzkumu. V prosinci započala tvorba scénáře, posléze byla uskutečněna pilotáž. Data byla sbírána od prosince do února, poté následovalo jejich zpracování. Měsíc duben a květen byl určen k analýze dat a k vytvoření návrhů a doporučení společnosti Pandora.

4.2 Realizační fáze

Tato fáze byla věnována pilotáži, způsobu sběru dat, harmonogramu návštěv a zpracování dat.

Pilotáž

K ověření všech vybraných kritérií a celkové správnosti záznamového archu, bylo nutné před výzkumem provést pilotáž. Ta proběhla 3. prosince 2019 v obchodním centru Forum Nová Karolina v Ostravě na všech vybraných maloobchodních jednotkách. V průběhu testování nebyl zaznamenán žádný prvek ani kritérium, které by bylo nutné do záznamového archu doplnit.

Způsob sběru dat

Sběr dat byl uskutečněn, jak už bylo zmíněno, ve dvou nákupních centrech v Ostravě pomocí metody pozorování a Mystery shoppingu.

Pozorovatelem byl samotný autor práce, a případné otázky byly pokládány personálu jednotlivých prodejen. V každé maloobchodní jednotce byly uskutečněny celkem dvě návštěvy. Data byla sbírána v prosinci, konkrétně v pátek 6.12.2019. Toto datum bylo vybráno úmyslně. Autor se takto spoléhal na předpokládanou větší koncentraci návštěvníků s cílem postihnout zejména přístup personálu v případě většího počtu zákazníků. Druhá návštěva byla uskutečněna v únoru, konkrétně v úterý 25.2.2020, za účelem zmapování situace v prodejnách v běžný všední den, bez velkého náporu lidí. Celkem bylo provedeno šestnáct návštěv v rámci dvou obchodních center a byly navštíveny obchody značky Pandora, Tous, Swarovski a Klenoty Aurum. Při sběru dat se nevyskytly žádné problémy. V tab. 4.2. byl zaznamenán harmonogram návštěv.

Tab. 4.2 Harmonogram návštěv prodejen

Název nákupního centra	Navštívená prodejna	Datum návštěvy	Čas návštěvy
Forum Nová Karolina	Pandora	6.12.2019 25.2.2020	10:00-10:25 11:00-11:20
Forum Nová Karolina	Swarovski	6.12.2019 25.2.2020	10:30-10:55 11:30-11:50
Forum Nová Karolina	Tous	6.12.2019 25.2.2020	11:00-11:20 12:00-12:15
Forum Nová Karolina	Klenoty Aurum	6.12.2019 25.2.2020	11:30-11:50 12:20-12:35
AVION Shopping park	Pandora	6.12.2019 25.2.2020	14:00-14:30 15:00-15:15
AVION Shopping park	Swarovski	6.12.2019 25.2.2020	14:35-14:55 15:20-15:30
AVION Shopping park	Tous	6.12.2019 25.2.2020	15:00-15:20 15:35-15:45
AVION Shopping park	Klenoty Aurum	6.12.2019 25.2.2020	15:30-15:50 15:50-16:05

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracování dat

Po přenesení údajů do elektronické podoby následovalo jejich zpracování v programu Microsoft Excel. Tento program byl zároveň použit pro vytvoření grafů a výpočtů. Pro výslednou interpretaci dat byl použit program Microsoft Word.

5 Analýza výsledků výzkumu

Tato kapitola byla věnována analýze dat získaných pomocí metody pozorování a Mystery shoppingu. Kapitola byla rozdělena na několik částí s ohledem na obsah vlastní analýzy. Nejdříve byly vyhodnoceny návštěvy jednotlivých prodejen dle jednotlivých značek a srovnávány z pohledu nákupních center. Dále pak bylo provedeno porovnání zkoumaných značek v rámci jednotlivých oblastí a dílčích kritérií, a to za obě nákupní centra.

Pomocí metody pozorování byly klasifikovány oblasti exteriér, interiér a prezentace zboží. Prostřednictvím metody Mystery shoppingu byl hodnocen personál. Hodnocení proběhlo na základě bodování, kdy u všech kritérií mohla každá prodejna získat maximálně dva body, minimálně nula bodů. Detailní popis záznamového archu lze nalézt v Příloze č. 2. Konkrétní dosažené bodové zisky vybraných kritérií v rámci všech prodejen jsou obsaženy v Příloze č.3.

Pro srovnání prodejen v rámci jedné značky ve dvou obchodních centrech bylo sečteno celkové hodnocení obou dvou návštěv dané prodejny. Poté následovala celková klasifikace jednotlivých pozorovaných prvků nákupního prostředí pro každou značku zvlášť.

5.1 Prodejny Pandora

5.1.1 Prodejna Pandora v OC Forum Nová Karolina

První návštěva

V následující tabulce 5.1 jsou znázorněny body, které byly uděleny dílčím oblastem a maximálně možný počet bodů za tuto návštěvu.

Tab. 5.1 Hodnocení první návštěvy v prodejně Pandora

Obchodní centrum: Forum Nová Karolina			
Datum: 6.12.2019			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	11	78,6 %
Interiér	18	12	66,6 %
Prezentace zboží	10	7	70 %
Personál	14	5	35,7 %
Celkem bodů za návštěvu	56	35	62,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 5.1 lze vidět, že v případě první návštěvy bylo prodejně uděleno pouze 35 bodů z maximálních 56 bodů. Současně lze upozorovat, že ani v jedné oblasti nebylo dosaženo maximálního počtu bodů. Nejlépe hodnocenou částí byl exteriér, který vyhověl na 78,6 %. Nejhůře hodnocenou oblastí byl personál s 35,7 %.

Takto nízké hodnocení u personálu zapříčinily kritéria **přivítání**, **rychlost obsluhy**, **odbornost** a **rozloučení**, které byly obodovány nulou. Další faktory s minimálním hodnocením jsou **umístění prodejny**, neboť při vstupu do obchodního centra, ať už z garážových prostor nebo z hlavního vstupu, nelze prodejnu spatřit na první pohled na rozdíl od konkurence. Prodejna je umístěna na opačné straně OC a trvalo zhruba 10 minut, než byla prodejna nalezena. Za přílišné teplo v prodejně bylo kritérium „**teplota**“ rovněž obodováno nula body stejně jako **širší nabízeného zboží** za omezený sortiment.

Druhá návštěva

Získané body u dílčích oblastí a maximálně možný počet za druhou návštěvu jsou znázorněny v následující tabulce 5.2.

Tab. 5.2 Hodnocení druhé návštěvy v prodejně Pandora

Obchodní centrum: Forum Nová Karolina			
Datum: 25.2.2020			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	11	78,6 %
Interiér	18	15	83,3 %
Prezentace zboží	10	7	70 %
Personál	14	8	57,1 %
Celkem bodů za návštěvu	56	41	73,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá návštěva (viz tab. 5.2) dopadla o něco lépe než první. Prodejně bylo uděleno o celých 6 bodů více. Stejně jako u první návštěvy nebylo ani u jedné pozorované oblasti dosaženo plného počtu bodů. Nejhůře obodovaný byl opět personál, který vyhovoval na 57,1 %, nejvíce vyhovující byl interiér s necelými 84 %.

Minimálního množství bodů bylo dosaženo u kritéria **teplota** prodejny, ve které bylo, oproti první návštěvě, docela chladno. Sortiment obchodu nebyl nijak rozšířen, hodnotící v nabídce postrádal náušnice, což zapříčinilo minimální ohodnocení faktoru

šíře nabízeného zboží. Hodnotou nula byla klasifikována také **odbornost**, a to z toho důvodu, že se obsluha neustále tázala svých kolegů a její orientace v nabídce produktů byla minimální.

5.1.2 Prodejna Pandora v OC AVION Shopping park

První návštěva

Přiřazené body dílčím oblastem a celkový počet bodů za návštěvu lze vypočítat z tab. 5.3.

Tab. 5.3 Hodnocení první návštěvy v prodejně Pandora

Obchodní centrum: AVION Shopping park			
Datum: 6.12.2019			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	11	78,6 %
Interiér	18	15	83,3 %
Prezentace zboží	10	8	80 %
Personál	14	10	71,4 %
Celkem bodů za návštěvu	56	44	78,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě první návštěvy Pandory v OC AVION Shopping park (viz tab. 5.3) bylo uděleno celkem 44 bodů z možných 56 bodů. Ani v tomto případě nebyl žádné pozorované oblasti udělen maximální počet bodů. Nevyšší úrovně, necelých 84 %, bylo dosaženo u interiéru. Naopak personál vyhovoval pouze ze 71,4 %.

Chybějící body byly odečteny u kritéria **dostupnost MHD**, jenž zapříčinila vzdálenost zastávky od nákupního centra. Dále u faktoru **zvuková kulisa**, protože v prostoru prodejny nehrála žádná hudba, i přesto bylo možné slyšet písničky s vánoční tematikou, které se rozléhaly z reproduktorů do celého nákupního střediska. Ztrátu dalších dvou bodů u **označení zboží** způsobilo chybějící označení ceny a materiálu. I přesto, že se na prodejně nacházelo pět zaměstnanců, nedočkal se mystery shopper obslužení do hraničních pěti minut, proto bylo u kritéria **rychlost obsluhy** dosaženo nula bodů.

Druhá návštěva

V následující tabulce 5.4 jsou znázorněny body udělené dílčím oblastem a maximálně možný počet bodů za tuto návštěvu.

Tab. 5.4 Hodnocení druhé návštěvy v prodejně Pandora

Obchodní centrum: AVION Shopping park			
Datum: 25.2.2020			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	11	78,6 %
Interiér	18	18	100 %
Prezentace zboží	10	10	100 %
Personál	14	14	100 %
Celkem bodů za návštěvu	56	53	94,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

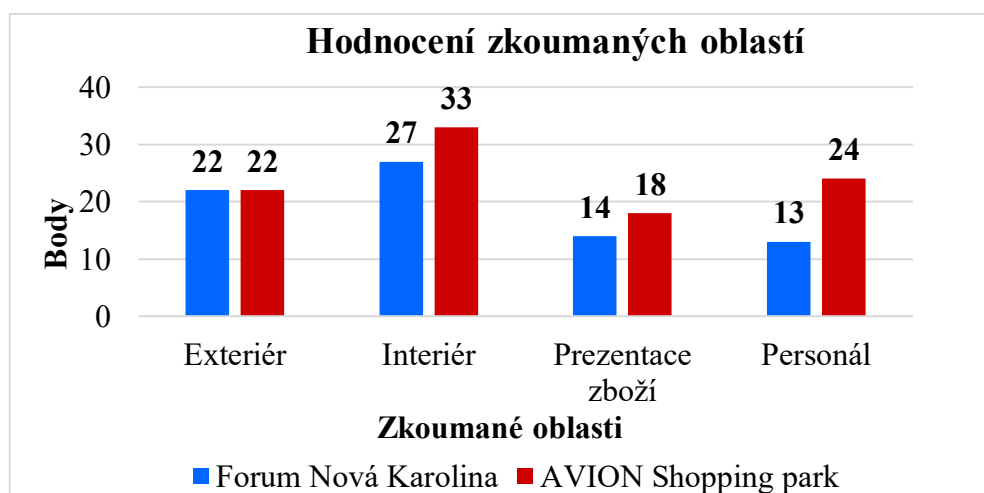
Maximálního počtu bodů, jak je vyobrazeno v tab. 5.4, nedosáhla pouze oblast s názvem exteriér, který vyhovoval pouze na 78,6 %, kdežto u ostatních oblastí bylo dosaženo 100 %.

Minimální hodnocení bylo dosaženo opět u kritéria **dostupnost MHD**. Zbývající jeden bod byl ztracen za nedostačující šíři vystavených produktů u kritéria **vzhled výlohy**. Všechna ostatní kritéria vyhovovala hodnotícímu na 100 %, proto byla ohodnocena maximálním počtem bodů.

5.1.3 Celkové srovnání prodejen Pandora

Následné srovnání obou prodejen proběhlo v rámci celkového hodnocení zkoumaných oblastí, přičemž byly sečteny body ze dvou návštěv.

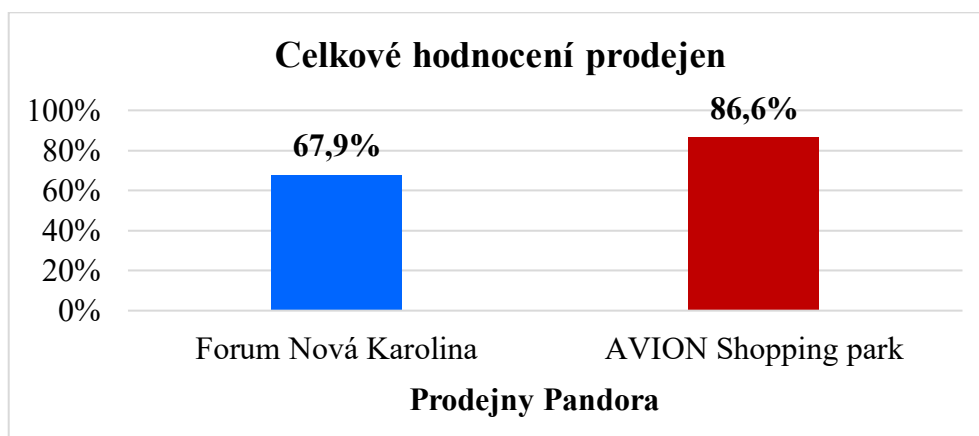
Obr. 5.1 Celkové hodnocení zkoumaných oblastí



Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti exteriéru (viz obr. 5.1) bylo získáno během dvou návštěv u obou prodejen stejného počtu bodů, tedy 22 bodů z maximálních 28. Další pozorovanou oblastí byl interiér, za kterou bylo možné získat nejvýše 36 bodů. Ten byl v OC AVION Shopping park ohodnocen lépe o celých 6 bodů. Prezence zboží byla rovněž klasifikována větším počtem bodů v případě OC AVION Shopping park, přesně 18 body z maximálních 20 bodů. Nebylo tomu jinak ani v poslední oblasti s názvem personál, za který bylo získáno u prodejny 24 bodů z celkových 28 bodů. Závěrem lze říct, že v každé oblasti, kromě exteriéru, jasně zvítězila prodejna Pandory v OC AVION Shopping park.

Obr. 5.2 Celkové hodnocení prodejen



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět z obr. 5.2, v celkovém součtu bylo dosaženo u prodejny ve Forum Nová Karolina celkem 67,9 %, tedy 76 bodů z celkových 112 bodů, zatímco u prodejny v AVION Shopping park bylo získáno 86,6 %, z maximálních 112 bodů konkrétně 97 bodů.

5.2 Prodejny Swarovski

5.2.1 Prodejna Swarovski v OC Forum Nová Karolina

První návštěva

Získaný počet bodů za první návštěvu a body přiřazené dílčími oblastmi jsou umístěny v tab. 5.5.

Tab. 5.5 Hodnocení první návštěvy v prodejně Swarovski

Obchodní centrum: Forum Nová Karolina			
Datum: 6.12.2019			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	13	92,9 %
Interiér	18	12	66,6 %
Prezentace zboží	10	4	40 %
Personál	14	10	71,4 %
Celkem bodů za návštěvu	56	39	69,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ani v jedné z pozorovaných oblastí (viz tab. 5.5) nebyl dosažen maximální počet bodů. Nejlepší úrovně, konkrétně 92,9 %, bylo dosaženo u exteriéru. Nejhorší byla prezentace zboží, u níž bylo dosaženo pouze 40 %.

U oblasti interiéru byl minimálně ohodnocen faktor **zvuková kulisa**, což zapříčinila absence hudby v prostorách prodejny. V oblasti prezentace zboží byl nejnižší počet bodů udělen u kritéria **šíře nabízeného zboží**, kterou způsobila nepřítomnost některých kategorií zboží, a také kritérium **rozmístění zboží**, poněvadž sortiment nebyl rozdělen na aktuální nabídku a ostatní produkty.

Druhá návštěva

Body, jež byly přiřazeny jednotlivým oblastem, a celkový počet bodů za návštěvu byly umístěny do tab. 5.6.

Tab. 5.6 Hodnocení druhé návštěvy v prodejně Swarovski

Obchodní centrum: Forum Nová Karolina			
Datum: 25.2.2020			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	13	92,9 %
Interiér	18	15	83,3 %
Prezentace zboží	10	5	50 %
Personál	14	11	78,6 %
Celkem bodů za návštěvu	56	44	78,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tab. 5.6 bylo zjištěno, že ani v tomto případě nebylo dosaženo maximálního počtu bodů v jednotlivých oblastech. Nejlépe hodnocený byl opět exteriér, který

vyhovoval na 92,9 %. Nejhorší byla opět prezentace zboží, ale oproti první návštěvě dosáhla na úroveň 50 %.

V oblasti prezentace zboží byl přidán jeden bod u kritéria **logické uspořádání zboží**, neboť hodnotící, na rozdíl od první návštěvy, nepostrádal u žádného výrobku označení cen a jejich následné seřazení podle ceny. Jedním bodem byla mj. ohodnocena i kritéria **odlišnost** a **vzhled** personálu, a to z toho důvodu, že personál neměl jednotné oblečení. Dokonce jeden ze dvou zaměstnanců neměl vyžehlenou košili, což působilo neprofesionálně.

5.2.2 Prodejna Swarovski v OC AVION Shopping park

První návštěva

V následující tabulce 5.7 jsou znázorněny body, jež byly uděleny dílčím oblastem a celkový počet bodů za tuto návštěvu.

Tab. 5.7 Hodnocení první návštěvy v prodejně Swarovski

Obchodní centrum: AVION Shopping park			
Datum: 6.12.2019			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	11	78,6 %
Interiér	18	14	77,7 %
Prezentace zboží	10	6	60 %
Personál	14	9	64,3 %
Celkem bodů za návštěvu	56	40	71,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Maximálního počtu, jak je zřejmé z tab. 5.7, nebylo dosaženo ani v jedné z pozorovaných oblastí. Nejlépe bodovaná byla oblast exteriéru, u které bylo dosaženo 78,6 %, zatímco nejhůře ohodnocená byla prezentace zboží, jež vyhovovala pouze ze 60 %.

Minimálním hodnocením bylo mj. označeno kritérium **osvětlení**, kdy kombinace světlého interiéru s intenzivním osvětlením působila příliš chladně. Dále kritérium **rozmístění zboží**, které nebylo, stejně jako v případě prodejny v OC Forum Nová Karolina, rozděleno podle kolekcí. V oblasti personálu byl dvěma body ohodnocen pouze faktor **přivítání** a **rozloučení**, poněvadž při příchodu a odchodu pozdravili všichni

zaměstnanci. Zbýlých pět kritérií bylo za svoji nedostatečnost ohodnoceno jedním bodem.

Druhá návštěva

Z následující tabulky 5.8 lze vypočítat body, které byly uděleny dílčím oblastem a maximálně možný počet bodů za tuto návštěvu.

Tab. 5.8 Hodnocení druhé návštěvy v prodejně Swarovski

Obchodní centrum: AVION Shopping park			
Datum: 25.2.2020			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	11	78,6 %
Interiér	18	13	72,2 %
Prezentace zboží	10	6	60 %
Personál	14	11	78,6 %
Celkem bodů za návštěvu	56	41	73,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

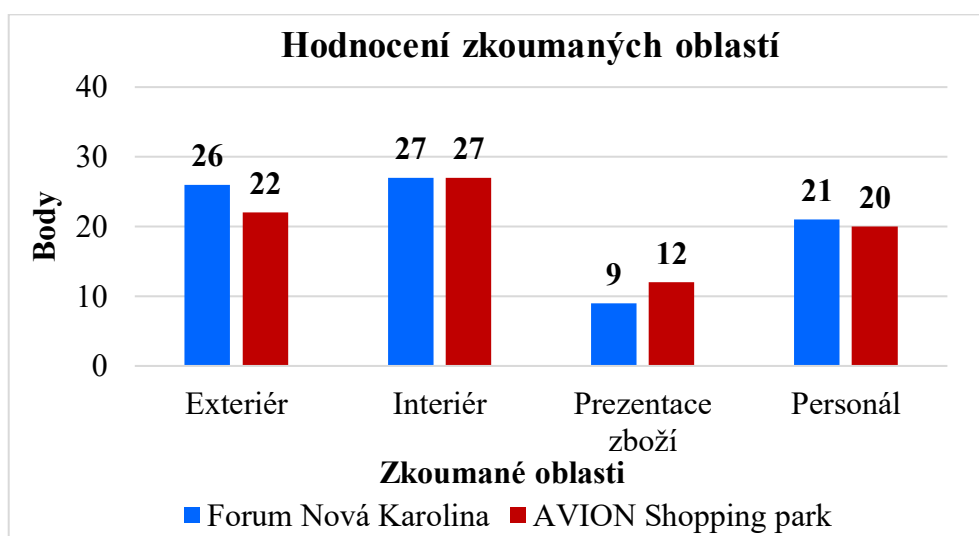
Minimálního hodnocení, viz tab. 5.8, bylo dosaženo v oblasti prezentace zboží, u něhož bylo docíleno pouze 60 %. Naopak maximální hodnocení bylo uděleno oblasti exteriéru a personálu, konkrétně 78,6 %.

Stejně jako u první návštěvy bylo **osvětlení** za svou intenzitu ohodnoceno nulou. Intenzita byla znát i na vůni šířící se prodejnou, proto byl faktor **vůně** taktéž obodován minimálním hodnocením. V oblasti personálu, na rozdíl od první návštěvy, vyhovovaly kritéria **vzhled**, **projev** a **rychlost obsluhy** na 100 %, avšak kritérium **rozloučení** bylo v tomto případě obodováno jedním bodem, neboť při odchodu z prodejny se rozloučil pouze jeden zaměstnanec.

5.2.3 Celkové srovnání prodejen Swarovski

Na základě celkového hodnocení zkoumaných oblastí bylo uskutečněno srovnání dvou prodejen, přičemž obě návštěvy z jednotlivých nákupních center byly sečteny.

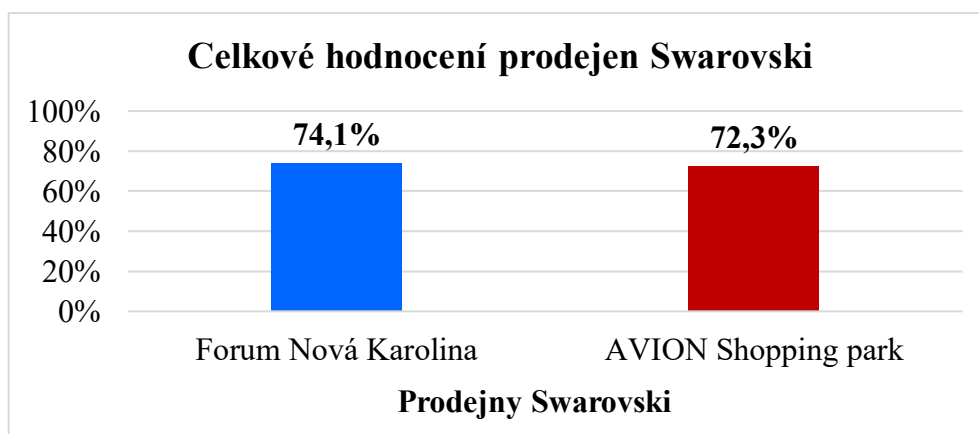
Obr. 5.3 Celkové hodnocení zkoumaných oblastí



Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast exteriéru (viz obr. 5.3) byla během dvou návštěv ohodnocena lépe o 4 body právě v OC Forum Nová Karolina. Za interiér bylo možné v průběhu dvou návštěv získat 36 bodů, avšak obě prodejny dosáhly pouze 27 bodů. V OC AVION Shopping park bylo u prezentace zboží nasbíráno při dvou návštěvách celkem 12 bodů, tj. o 3 body více než v druhé prodejně. Počet získaných bodů v oblasti personál byl téměř vyrovnaný, i přesto zvítězila s jedním bodovým náskokem prodejna v OC Forum Nová Karolina.

Obr. 5.4 Celkové hodnocení prodejen



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. 5.4 lze zjistit, že při celkovém hodnocení byl u obou prodejen zanedbatelný rozdíl. V případě prodejny v OC Forum Nová Karolina bylo v součtu získáno 83 bodů, tzn. že bylo dosaženo úrovně 74,1 %. U prodejny v OC AVION Shopping park bylo dosaženo o dva body méně, v přepočtu 72,3 %.

5.3 Prodejny Tous

5.3.1 Prodejna Tous v OC Forum Nová Karolina

První návštěva

O celkovém počtu bodů za první návštěvu a bodů, jež byly uděleny dílčím oblastem, se lze informovat v tab. 5.9.

Tab. 5.9 Hodnocení první návštěvy v prodejně Tous

Obchodní centrum: Forum Nová Karolina			
Datum: 6.12.2019			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	13	92,9 %
Interiér	18	11	61,1 %
Prezentace zboží	10	4	40 %
Personál	14	5	35,7 %
Celkem bodů za návštěvu	56	33	58,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový počet bodů za návštěvu, jak lze vidět v tab. 5.9, nebyl dosažen ani v tomto případě. Nejlépe byla hodnocena oblast exteriér, u které byl ztracen pouze 1 bod, v přepočtu bylo dosaženo úrovně 92,9 %. Naopak nejhůře byla obodována oblast personálu se ziskem pouze 5 bodů, jež vyhovovala pouze ze 35,7 %.

Kritérií s minimálním hodnocením bylo hned několik, např. **vystavené produkty**, které nejsou vystavené v dostatečném množství, faktor **teplota**, faktor **vůně**, jež byla moc intenzivní atd. Nejhůře ohodnocenou oblastí byl personál s 5 body z celkových 14 bodů. Maximální hodnocení nebylo získáno ani u jednoho kritéria. Pět kritérií bylo ohodnoceno jedním bodem. Minimální hodnocení bylo uděleno faktoru **přivítání** a **rozloučení** za to, že se ani jeden zaměstnanec se zákazníkem nepřivítal ani nerozloučil.

Druhá návštěva

Do následující tabulky 5.10 byly vepsány body, které byly uděleny dílčím oblastem a maximálně možný počet bodů za tuto návštěvu.

Tab. 5.10 Hodnocení druhé návštěvy v prodejně Tous

Obchodní centrum: Forum Nová Karolina			
Datum: 25.2.2020			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	13	92,9 %
Interiér	18	13	72,2 %
Prezentace zboží	10	7	70 %
Personál	14	10	71,4 %
Celkem bodů za návštěvu	56	43	76,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U celkového hodnocení návštěvy, jak lze vyčíst z tab. 5.10, nebylo dosaženo maximálního počtu bodů ani v případě druhé návštěvy OC Forum Nová Karolina. Nejlépe byl ohodnocen opět exteriér, který vyhovoval z 92,9 %, nejhůře pak prezentace zboží se 70 %.

V oblasti prezentace zboží byly ubrány celkem 3 body z celkových 10 bodů. Nejnižší hodnocení bylo získáno u kritéria **rozmístění zboží**, neboť produkty nebyly rozděleny na kolekce ani do jednotlivých kategorií. Za neoznačení materiálu u všech výrobků byl kritériu **označení zboží** přidělen pouze jeden bod. Stejně jako u první návštěvy se zaměstnanec při odchodu mystery shoppera nerozloučil, proto byl tento faktor ohodnocen nulou. Za chybějící vizitku byl u kritéria **odlišitelnost** získán pouze 1 bod, stejně jako faktor **odbornost**, jenž byla u zaměstnance nedostačující.

5.3.2 Prodejna Tous v OC AVION Shopping park

První návštěva

V následující tabulce 5.11 jsou znázorněny body, které byly uděleny dílčím oblastem a maximálně možný počet bodů za tuto návštěvu.

Tab. 5.11 Hodnocení první návštěvy v prodejně Tous

Obchodní centrum: AVION Shopping park			
Datum: 6.12.2019			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	12	85,7 %
Interiér	18	11	61,1 %
Prezentace zboží	10	4	40 %
Personál	14	13	92,9 %
Celkem bodů za návštěvu	56	40	71,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ani v prodejně Tous v OC AVION Shopping park (viz tab. 5.11) nebylo dosaženo maximálního hodnocení. Nejlépe byla ohodnocena oblast personálu s celkem 92,9 %, kdežto nejhůře byla ohodnocena prezentace zboží, u které bylo získáno 40% úrovně.

V nejlépe hodnocené oblasti byl jeden bod ubrán u kritéria **rychlost obsluhy**, kdy mystery shopper nebyl obsloužen do 5 minut od příchodu do prodejny. V případě nejhůře obodované oblasti byly ztraceny body téměř u všech kritérií. Dva body byly získány pouze u kritéria **stav vystaveného zboží**, které bylo čisté bez jakéhokoliv poškození.

Druhá návštěva

Z tab. 5.12 lze zjistit, že prodejně Tous bylo v případě druhé návštěvy uděleno pouze 39 z celkových 56 bodů. Následně jsou vyobrazeny i body dílčích oblastí.

Tab. 5.12 Hodnocení druhé návštěvy v prodejně Tous

Obchodní centrum: AVION Shopping park			
Datum: 25.2.2020			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	12	85,7 %
Interiér	18	14	77,7 %
Prezentace zboží	10	3	30 %
Personál	14	10	71,4 %
Celkem bodů za návštěvu	56	39	69,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U druhé návštěvy (viz tab. 5.12) také nebylo dosaženo maximálního bodového hodnocení. Nejlépe byla ohodnocena oblast exteriér, u které bylo získáno 12 bodů,

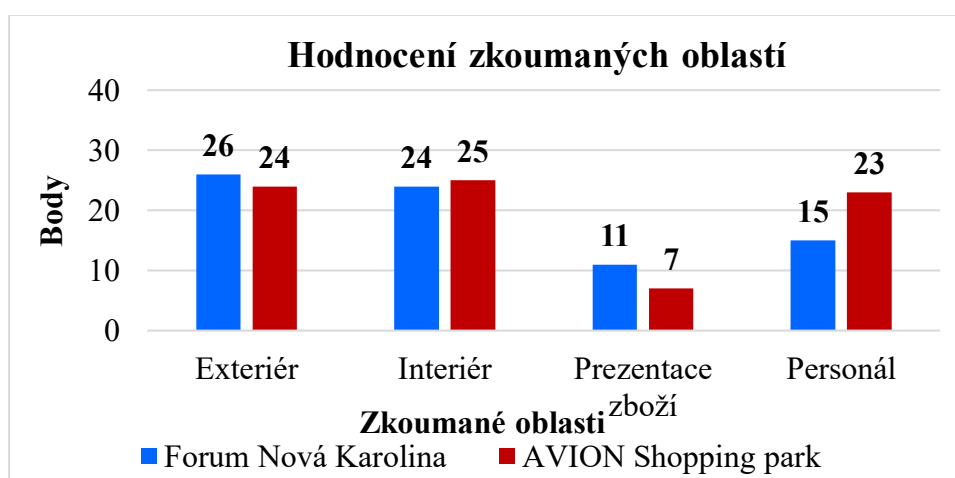
v přepočtu 85,7 %. Nejméně bodů bylo dosaženo v oblasti prezentace zboží, jež vyhovovala pouze ze 30 %.

V nejhůře obodované oblasti bylo nulové hodnocení uděleno u faktoru **označení zboží** za chybějící označení materiálu, u faktoru **šíře nabízeného zboží** za nedostačující nabídku produktů a u faktoru **rozmístění zboží**, které nebylo rozděleno na kolekce ani na jednotlivé kategorie. Pouze jeden bod byl získán u kritéria **logické uspořádání zboží**, kdy prodejna postrádala seřazení dle ceny. Bod nula byl mj. dosažen i u kritéria **projev**, jenž zdaleka nebyl tak vstřícný jako v případě první návštěvy a u kritéria **odbornost** za téměř nulovou orientaci v nabízeném sortimentu.

5.3.3 Celkové srovnání prodejen Tous

Následné porovnání obou prodejen bylo provedeno na základě součtu zkoumaných oblastí za obě uskutečněné návštěvy.

Obr. 5.5 Celkové hodnocení zkoumaných oblastí

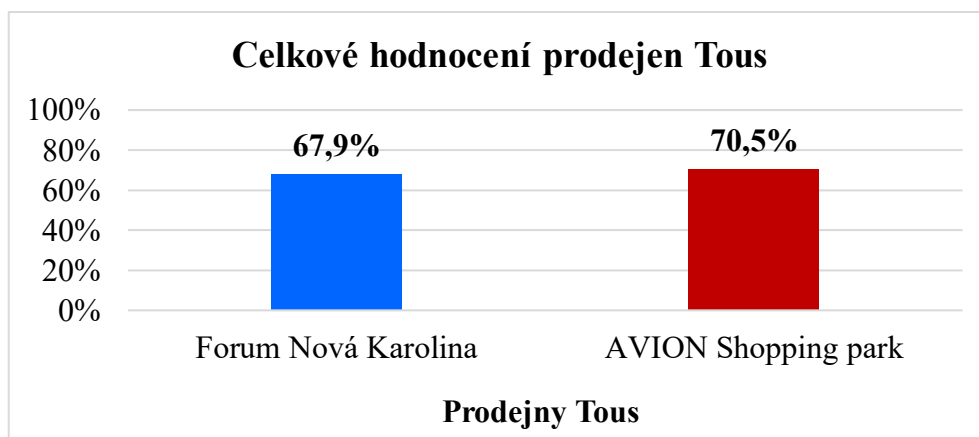


Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. 5.5 lze vyčíst, že ani v jedné oblasti se prodejny bodově neshodují. V oblasti exteriér bylo dosaženo o 2 body lepší hodnocení u prodejny v OC Forum Nová Karolina. Oblast interiér byla ohodnocena téměř identicky u obou prodejen, avšak prodejně v OC AVION Shopping park byl přiřazen o 1 bod více. Prezentace zboží byla ohodnocena čtyřbodovým rozdílem ve prospěch prodejny v OC Forum Nová Karolina.

Poslední hodnocenou oblastí byl personál, kdy s osmibodovým náskokem zvítězila prodejna v OC AVION Shopping park.

Obr. 5.6 Celkové hodnocení prodejen



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. 5.6 je patrné, že v celkovém hodnocení bylo dosaženo větší úrovně u prodejny v OC AVION Shopping park, konkrétně 70,5 %, v přepočtu 79 bodů. V případě druhé prodejny bylo získáno celkem 76 bodů, v přepočtu 67,9 %.

5.4 Prodejny Klenoty Aurum

5.4.1 Prodejna Klenoty Aurum v OC Forum Nová Karolina

První návštěva

V následující tabulce 5.13 jsou zobrazeny body dílčích oblastí a celkový počet bodů za návštěvu.

Tab. 5.13 Hodnocení první návštěvy v prodejně Klenoty Aurum

Obchodní centrum: Forum Nová Karolina			
Datum: 6.12.2019			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	12	85,7 %
Interiér	18	12	66,6 %
Prezentace zboží	10	5	50 %
Personál	14	11	78,6 %
Celkem bodů za návštěvu	56	40	71,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U žádné z pozorovaných oblastí (viz tab. 5.13) nebylo dosaženo nejvyššího hodnocení. Nejvyšší úrovně, konkrétně 85,7 %, bylo dosaženo v oblasti exteriéru. Pouze 5 bodů, v přepočtu 50 %, bylo získáno v oblasti prezentace zboží.

Minimální hodnocení v oblasti exteriéru bylo přiřazeno pouze kritériu **umístění prodejny** za to, že prodejnu nelze snadno nalézt a nachází se až v prvním patře nákupního střediska. Nula bodů bylo získáno např. i u kritéria **interiér prodejny**, který je zastaralý a působí přeplácane. Jedním z nejméně hodnocených kritérií bylo i **označení zboží**, a to z toho důvodu, že hodnotící postrádal informace o materiálovém složení produktů.

Druhá návštěva

V následující tabulce 5.14 byly zaznačeny body, které byly získány u jednotlivých oblastí a maximálně možný počet bodů za návštěvu.

Tab. 5.14 Hodnocení druhé návštěvy v prodejně Klenoty Aurum

Obchodní centrum: Forum Nová Karolina			
Datum: 25.2.2020			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	12	85,7 %
Interiér	18	13	72,2 %
Prezentace zboží	10	6	60 %
Personál	14	9	64,3 %
Celkem bodů za návštěvu	56	40	71,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Maximální hodnocení, viz tab. 5.14, nebylo dosaženo v žádné oblasti v případě druhé návštěvy prodejny Klenoty Aurum. Nejlépe byla opět obodována oblast exteriér s 12 body, v přepočtu 85,7 %. Nejhuře pak oblast prezentace zboží, která vyhověla z 60 %.

V případě druhé návštěvy byla huře obodována pouze oblast personálu, přesně o 2 body. První bod byl ztracen u kritéria **odlišitelnost** za nedodržení oděvu a jednomu zaměstnanci chyběla vizitka. Za to, že se mystery shopper dočkal při odchodu z prodejny **rozloučení** pouze u jednoho ze zaměstnanců, byl tomuto kritériu ubrán druhý bod.

5.4.2 Prodejna Klenoty Aurum v OC AVION Shopping park

První návštěva

Maximálně možný počet bodů, jež byl přidělen první návštěvě a body získané u pozorovaných oblastí lze vyčíst z tab. 5.15.

Tab. 5.15 Hodnocení první návštěvy v prodejně Klenoty Aurum

Obchodní centrum: AVION Shopping park			
Datum: 6.12.2019			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	12	85,7 %
Interiér	18	9	50 %
Prezentace zboží	10	4	40 %
Personál	14	12	85,7 %
Celkem bodů za návštěvu	56	37	66,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Viz tab. 5.15, ve které je vyobrazeno, že u první návštěvy nebylo získáno maximální hodnocení v žádné z pozorovaných oblastí. Nejlépe byly hodnoceny oblasti exteriéru a personálu, které vyhovovaly z 85,7 %. Pouze 40% úrovně bylo získáno u prvku prezentace zboží.

V nejhůře bodované oblasti byl udělen maximální počet bodů pouze u kritéria **šíře nabízeného zboží**, kterého je na prodejně opravdu dostatek ze všech kategorií sortimentu. Naopak minimálním hodnocením bylo označeno například i kritérium **zvuková kulisa** za chybějící hudební podklad v prodejně. Konkrétní bodové ohodnocení této návštěvy lze nalézt v Příloze č. 3.

Druhá návštěva

Viz tab. 5.16, v níž jsou zaznamenány body přiřazené dílčím oblastem a celkový počet bodů za tuto návštěvu.

Tab. 5.16 Hodnocení druhé návštěvy v prodejně Klenoty Aurum

Obchodní centrum: AVION Shopping park			
Datum: 25.2.2020			
Oblast	Maximum	Dosažené body	% naplnění
Exteriér	14	12	85,7 %
Interiér	18	14	77,7 %
Prezentace zboží	10	7	70 %

Personál	14	12	85,7 %
Celkem bodů za návštěvu	56	45	80,4 %

Zdroj: Vlastní hodnocení

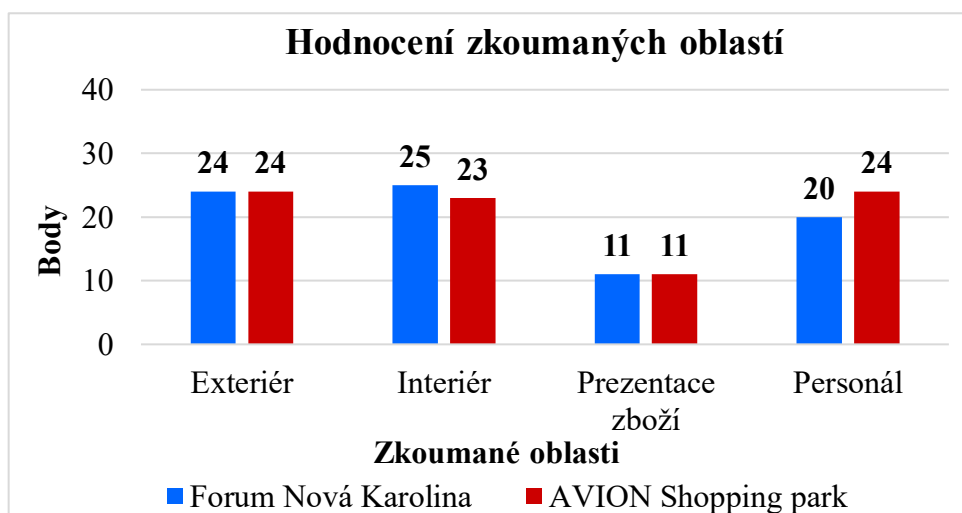
V tab. 5.16 lze spatřit, že ani v jedné z pozorovaných oblastí nebylo dosaženo maximálního bodového hodnocení. Nejlépe hodnocené oblasti byly, stejně jako v případě první návštěvy, exteriér a personál, v přepočtu 85,7 %. Nejhorší bodovaná oblast byla opět prezentace zboží, avšak při druhé návštěvě bylo dosaženo až 70% úrovně.

U prezentace zboží byly v rámci druhé návštěvy ubrány pouze tři body. Dva body byly ztraceny u kritéria **rozmístění zboží** za opětovné nerozdělení sortimentu a jeden body byl ubrán u kritéria **logické uspořádání zboží** za chybějící seřazení produktů podle cen. Minimálním hodnocením bylo označeno i kritérium **dostupnost MHD** za vzdálenou zastávku MHD od nákupního centra, dále kritérium **interiér prodejny**, který působí zastarale, a v neposlední řadě i kritérium **vystavené produkty** za nedostačující vystavené výrobky.

5.4.3 Celkové srovnání prodejen Klenoty Aurum

Pro následující srovnání dvou prodejen bylo nutné sečíst hodnocení zkoumaných oblastí za dvě uskutečněné návštěvy.

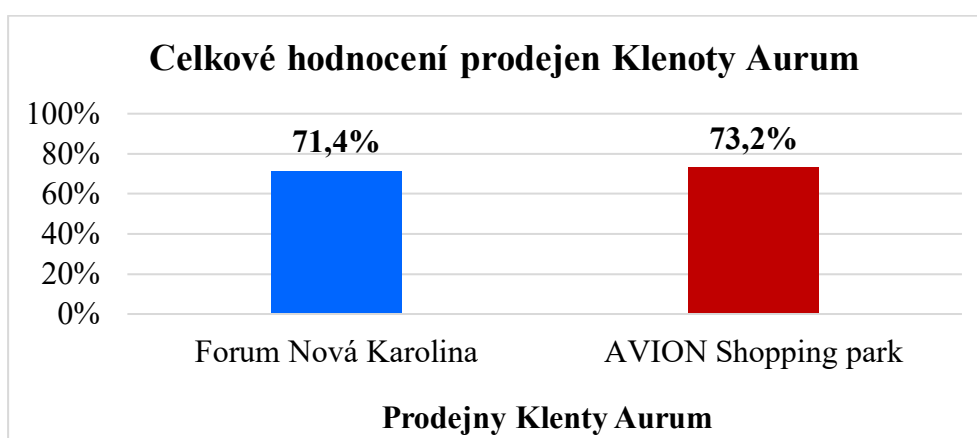
Obr. 5.7 Celkové hodnocení zkoumaných oblastí



Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti exteriéru (viz obr.5.7) byly obě prodejny obodovány shodným počtem bodů. Jedinou oblastí, kde byla prodejna v OC Forum Nová Karolina hodnocena více body, byla oblast interiéru. Presentaci zboží byl přiřazen stejný počet bodů pro obě prodejny. Největší bodový rozdíl, konkrétně 4 body, byl u personálu. V této oblasti zvítězila prodejna v OC AVION Shopping park.

Obr. 5.8 Celkové hodnocení prodejen



Zdroj: Vlastní zpracování

V celkovém hodnocení, obou prodejen (viz obr. 5.8) bylo získáno celkem 82 bodů, v přepočtu 73,2 %, pro prodejnu v OC AVION Shopping park, zatímco prodejně v OC Forum Nová Karolina bylo uděleno pouze 80 bodů z celkových 112 bodů, v přepočtu tedy 71,4 %.

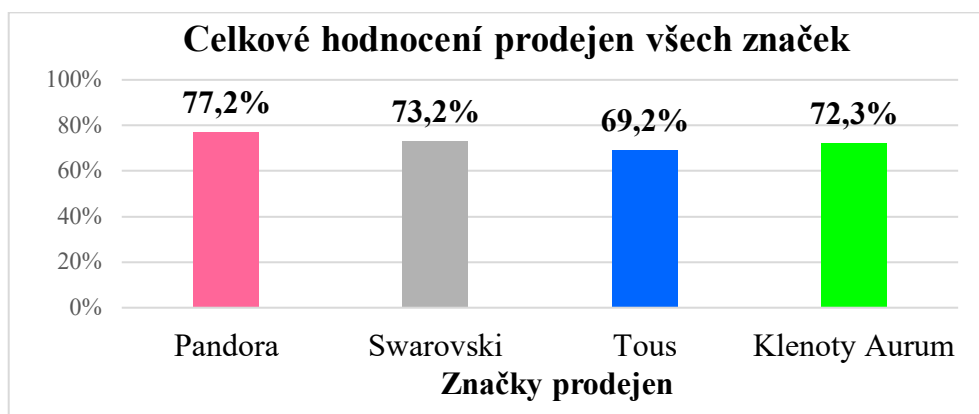
5.5 Celkové hodnocení jednotlivých prvků nákupního prostředí

Zajímavým bylo také srovnání značek Pandora, Swarovski, Tous a Klenoty Aurum z pohledu nákupních prvků a jejich dílčích kritérií.

5.5.1 Celkové hodnocení prodejen všech značek

V rámci jedné návštěvy bylo možné získat maximálně 56 bodů a každá prodejna byla navštívena čtyřikrát. To znamená, že celkem bylo možné získat 224 bodů u každé z pozorovaných značek.

Obr. 5.9 Celkové hodnocení prodejen všech značek



Zdroj: Vlastní zpracování

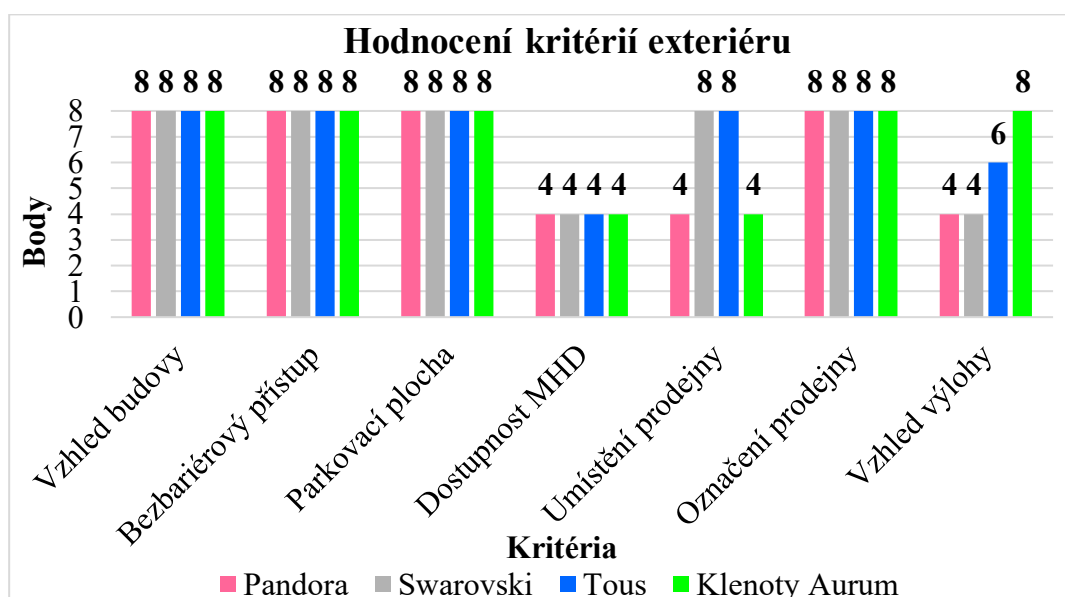
Z obr. 5.9 je patrné, že nejvíce bodů v rámci celkového hodnocení bylo uděleno prodejně Pandora, u které bylo dosaženo 77,2% úrovně, v přepočtu 173 bodů. Jako druhá v pořadí byla umístěna prodejna Swarovski s 164 body z celkových 224 bodů, v přepočtu 73,2 %. Nejhuře hodnocena byla prodejna Tous s celkem 155 body, která vyhovovala pouze z 69,2 %. U prodejny Klenoty Aurum bylo získáno 162 bodů, tudíž bylo dosaženo úrovně 72,3 %.

5.5.2 Exteriér

V oblasti exteriéru bylo pozorováno celkem 7 kritérií. Konkrétně se jednalo o tato kritéria: vzhled budovy, bezbariérový přístup, parkovací plocha, dostupnost MHD, umístění prodejny, označení prodejny a vzhled výlohy.

U každého kritéria bylo možno získat maximálně 2 body, v celkovém hodnocení za obě návštěvy v obou nákupní centrech bylo možné u jednotlivých pozorovaných kritérií dosáhnout maximálně osmibodového hodnocení.

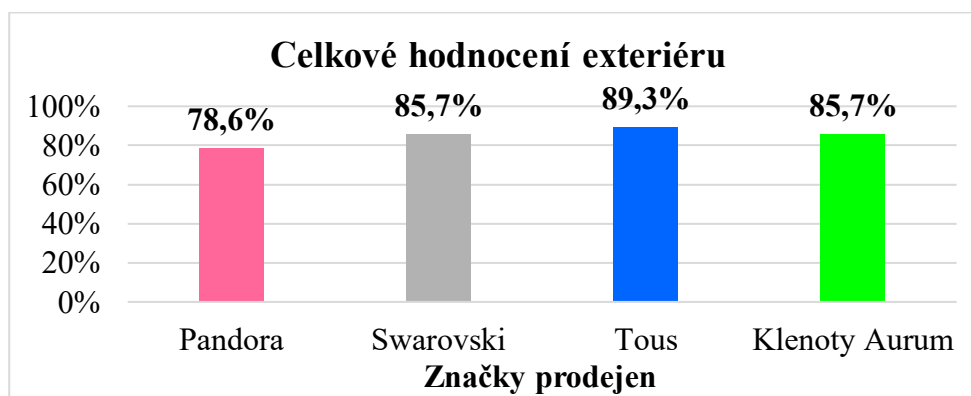
Obr 5.10 Hodnocení kritérií exteriéru



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět z obr. 5.10 u kritérií vzhled budovy, bezbariérový přístup, parkovací plocha a označení prodejny bylo u všech prodejen dosaženo nejvyššího bodového hodnocení, konkrétně 8 bodů. Kritérium dostupnost MHD byla u všech prodejen ohodnocena 4 body, což zapříčinila vzdálená zastávka MHD od nákupního centra AVION Shopping park. Kritérium umístění prodejny bylo u prodejny Pandora a Klenoty Aurum ohodnoceno 4 body z toho důvodu, že jejich nalezení v OC Forum Nová Karolina trvalo několik minut. Co se týká vzhledu výlohy, maximální hodnocení bylo získáno pouze v případě prodejny Klenoty Aurum. Důvodem ztráty bodů v případě prodejny Pandory, Swarovski a Tous, bylo nedostatečné vystavení sortimentu ve výlohách.

Obr. 5.11 Celkové hodnocení exteriéru



Zdroj: Vlastní zpracování

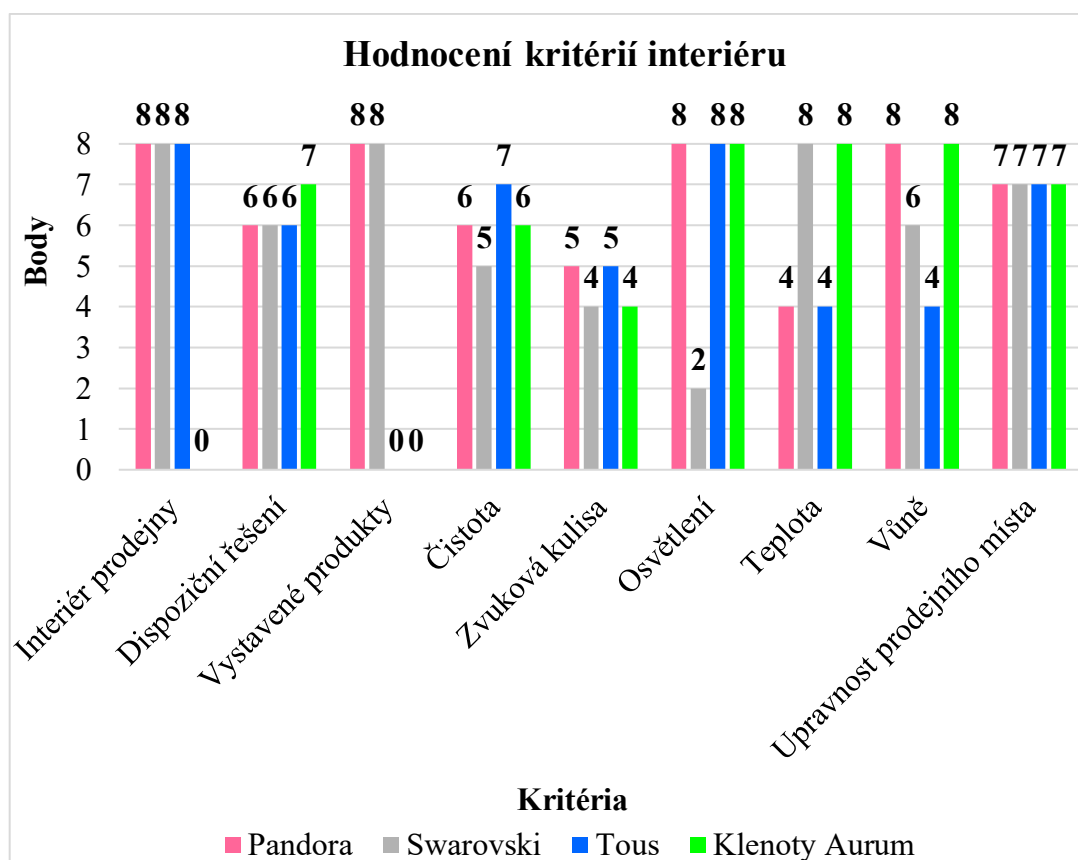
Maximálního možného počtu 56 bodů (viz obr. 5.11) nebylo dosaženo ani u jedné z navštívených prodejen. V rámci celkového hodnocení oblasti exteriéru byla nejlépe ohodnocena prodejna Tous, u níž bylo dosaženo úrovně 89,3 %, nejhůře pak prodejna Pandora, která vyhovovala pouze z 78,6 %.

5.5.3 Interiér

Oblast interiéru byla rozdělena na 9 dílčích částí. Do této oblasti byly zařazeny: interiér prodejny, dispoziční řešení, vystavené produkty, čistota, zvuková kulisa, osvětlení, teplota, vůně a upravenost prodejního místa.

Každé kritérium mohlo být obodováno nejvýše 2 body, v celkovém hodnocení bylo možné za obě návštěvy v obou nákupních centrech v jednotlivých pozorovaných kritériích získat maximálně 8 bodů.

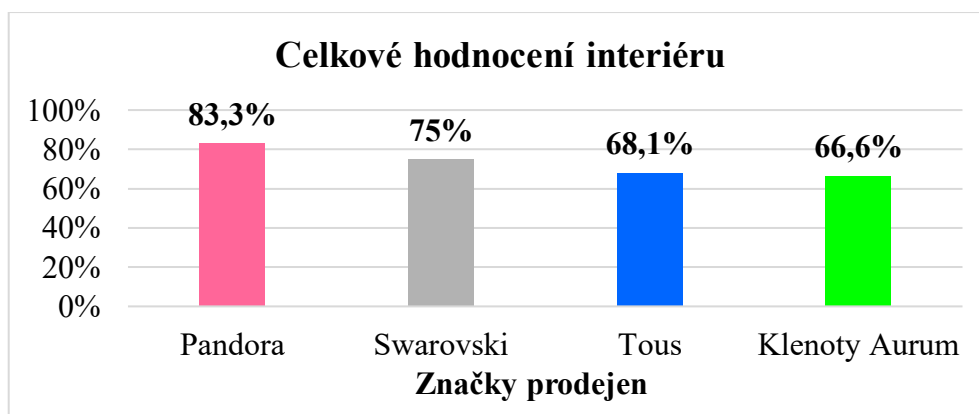
Obr. 5.12 Hodnocení kritérií interiéru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. 5.12 lze vypožorovat, že u kritéria interiér prodejny nebylo získáno maximální hodnocení pouze v případě prodejny Klenoty Aurum, která působila zastarale. U kritéria dispoziční řešení byly ubrány body za nedostatečně velké prostory prodejen. V případě prodejny Klenoty Aurum a Tous bylo kritérium vystavené produkty ohodnoceno nejnižším možným počtem bodů z toho důvodu, že vystavené produkty nejsou v dostatečném množství. Kritérium čistota bylo v každé prodejně obodováno různě, a ztrátu bodů většinou zapříčinila vysoká koncentrace zákazníků a s tím související neudržovaná podlaha. U žádné z prodejen nebylo u kritéria zvuková kulisa dosaženo nejvyššího hodnocení, což ve většině případech zapříčinila absence hudby. Pouze u prodejny Swarovski byly za příliš intenzivní osvětlení získány jen dva body. Kritériu teplota bylo přiřazeno nejvyšší bodové hodnocení pouze u prodejny Klenoty Aurum a Swarovski. V ostatních prodejnách byla teplota nevyhovující. Maximální hodnocení, tedy 8 bodů, bylo u kritéria vůně získáno v prodejnách Pandora a Klenoty Aurum. Ve zbývajících dvou prodejnách byla vůně příliš intenzivní, pouze v jednom případě se jednalo o zápach. Kritérium upravenost prodejního místa nebyla v pořádku ani u jedné z navštívených prodejen, proto bylo u všech získáno 7 bodů.

Obr. 5.13 Celkové hodnocení interiéru



Zdroj: Vlastní zpracování

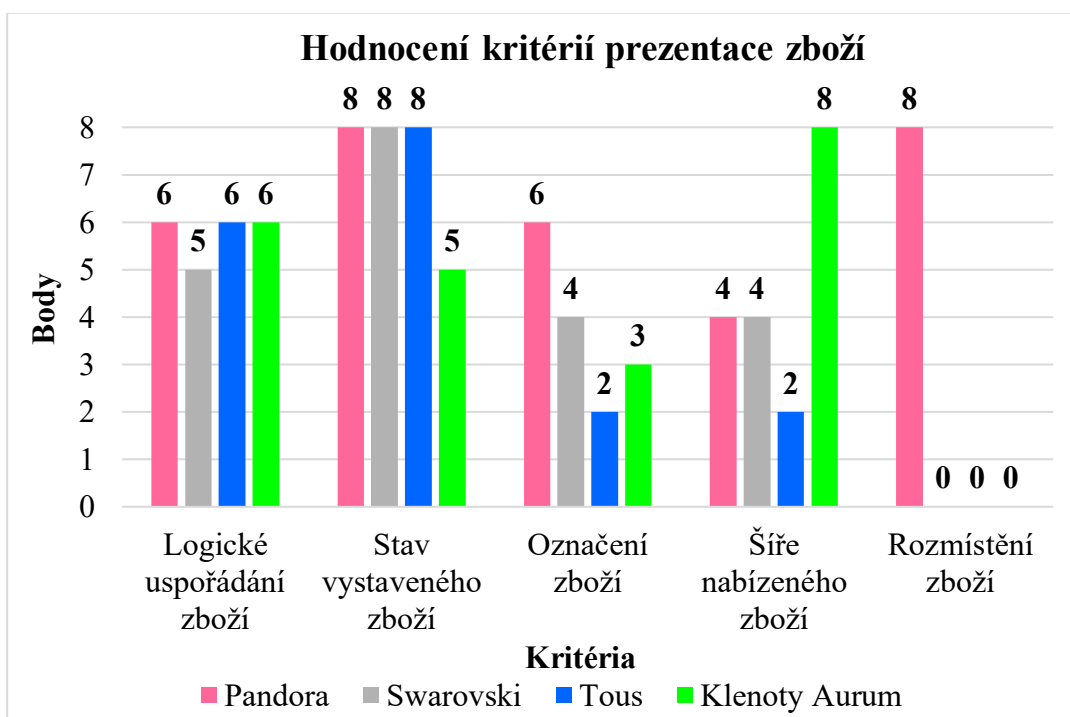
Maximální hodnocení 72 bodů, viz obr. 5.13, nebylo získáno ani u jedné z navštívených prodejen. V oblasti interiéru byla nejlépe ohodnocena prodejna Pandora, která vyhovovala z 83,3 %. V celkovém hodnocení byla nejhorší prodejna Klenoty Aurum s 66,6 %, jejíž interiér je zastaralý a působí přepláceně.

5.5.4 Presentace zboží

V rámci oblasti prezentace zboží bylo vybráno celkem 5 dílčích faktorů. Jsou jimi: logické uspořádání zboží, stav vystaveného zboží, označení zboží, šíře nabízeného zboží a rozmístění zboží.

Byly vybrány čtyři značky šperků, každá prodejna byla navštívena celkem čtyřikrát, a za tyto čtyři návštěvy bylo možné získat v oblasti interiéru u všech faktorů maximálně 8 bodů.

Obr. 5.14 Hodnocení kritérií prezentace zboží

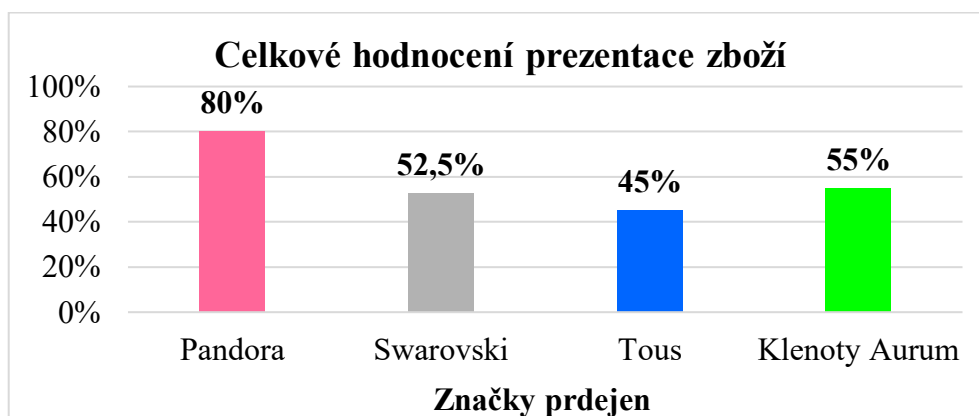


Zdroj: Vlastní zpracování

U žádného z dílčích faktorů (viz obr. 5.14) nebylo v rámci všech prodejen získáno nejvyšší hodnocení. Nejčastějším důvodem odebrání několika bodů u faktoru logické uspořádání zboží byl fakt, že produkty nebyly seřazeny podle ceny. Stav vystaveného zboží byl perfektní až na prodejnu Klenoty Aurum, kde na vybraných produktech hodnotící našel otisky prstů, tudíž bylo této značce uděleno pouze 5 bodů. Maximální hodnocení nebylo dosaženo ani u kritéria označení zboží. Prodejně Tous byl udělen nejmenší počet bodů za chybějící označení materiálu. Šíře nabízeného zboží byla nejlépe

ohodnocena u prodejny Klenoty Aurum, která disponuje opravdu širokou nabídkou produktů. V ostatních prodejnách byl sortiment dost omezen, u vybraných prodejen dokonce chyběly i celé kategorie výrobků. V kritériu rozmístění zboží byla nejlepší prodejna Pandora, u ostatních prodejen mystery shopper postrádal rozdělení zboží na aktuální kolekci a ostatní produkty.

Obr. 5.15 Celkové hodnocení prezentace zboží



Zdroj: Vlastní zpracování

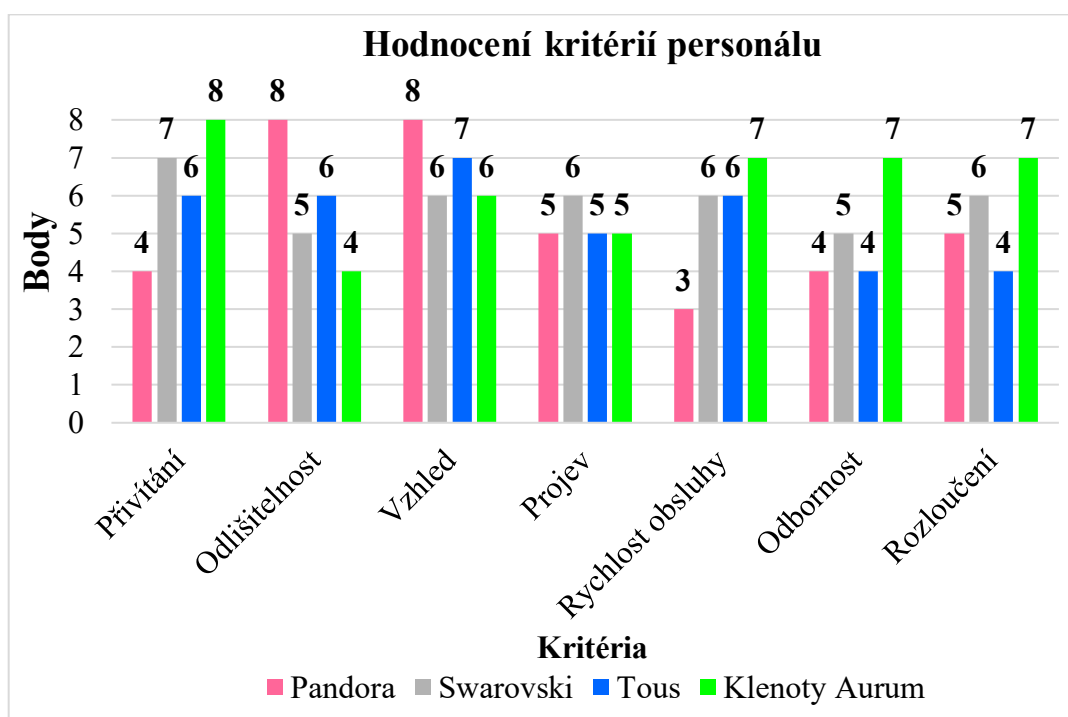
Z obr. 5.15 je patrné, že nejvyšší počet bodů, tedy 40 bodů, nebyl získán u žádné z vybraných prodejen. Nejlépe hodnocenou prodejnou byla Pandora s 32 body, v přepočtu 80 %. Naopak nejhůře hodnocenou prodejnou, se ztrátou celkem 22 bodů, byla prodejna Tous, u které bylo dosaženo úrovně 45 %.

5.5.5 Personál

Pro oblast personálu bylo zvoleno celkem 7 kritérií. Hodnocenými kritérii byly: přivítání, odlišitelnost, vzhled, projev, rychlost obsluhy, odbornost a rozloučení.

Stejně jako u všech oblastí bylo možné u každého kritéria za všechny návštěvy získat nanejvýš 8 bodů.

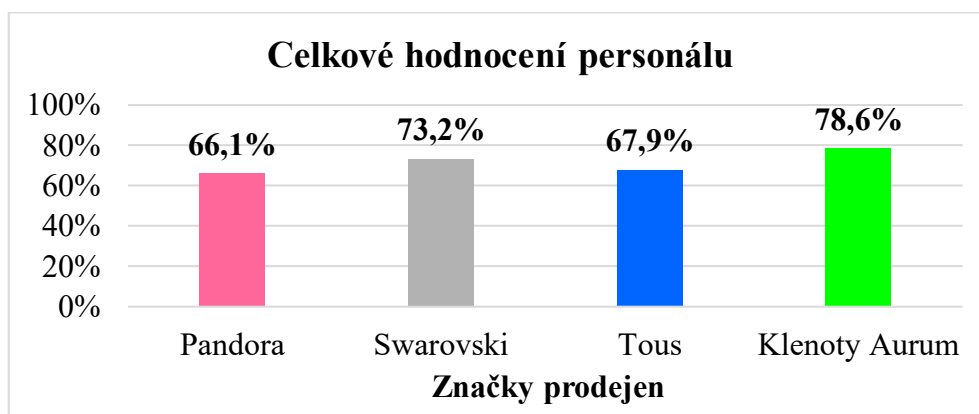
Graf 5.16 Hodnocení kritérií personálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium přivítání (viz obr. 5.16) bylo bodováno maximálním hodnocením pouze u prodejny Klenoty Aurum. U značky Pandora bylo kritérium odlišitelnost personálu ohodnoceno 8 body, neboť v případě odlišitelnosti personálu jsou prodejny této značky na velmi vysoké úrovni a zaměstnanci nosí vždy halenky černé barvy. Další kritérium, kde značka Pandora dosáhla maximálního hodnocení byl vzhled personálu. Profesionalitu Pandory lze spatřit i na samotném vzhledu zaměstnanců, kteří jsou vždy upravení do každého detailu. U prodejny Swarovski bylo kritérium projev ohodnoceno nejvíce body, přičemž výhrady plynuly především z formálních a nikterak příjemných projevů jednotlivých zaměstnanců. Kritérium rychlost obsluhy bylo nejlépe hodnoceno u prodejny Klenoty Aurum a nejhůře u prodejny Pandora. S tímto hodnocením souvisela koncentrace lidí na prodejně, poněvadž nejvíce zákazníků se vždy nacházelo v prodejně Pandora, zatímco nejméně zákazníků měla při každé návštěvě prodejna Klenoty Aurum. U kritéria odbornost bylo získáno nejvíce bodů v případě prodejny Klenoty Aurum, konkrétně 7 bodů, obsluha měla dokonalý přehled ve vystaveném zboží, i přesto, že značka dominovala v šíři nabízeného sortimentu. Kritérium rozloučení bylo obodováno nejvyšším počtem bodů opět u prodejny Klenoty Aurum.

Obr. 5.17 Celkové hodnocení personálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět z obr. 5.17, u žádné z vybraných prodejen nebylo dosaženo maximálního hodnocení 56 bodů. V oblasti personálu bylo získáno nejvíce bodů u prodejny Klenoty Aurum, konkrétně 44 bodů, což je v přepočtu 78,6 %. Nejméně, přesně 37 bodů, bylo dosaženo u prodejny Pandora, která vyhovovala pouze z 66,1 %. Důvodem nízkého hodnocení u značky Pandora mohla být přílišná koncentrace lidí v prostorách prodejny.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola byla věnována návrhům a doporučením pro společnost Pandora vycházející z analýzy realizované metodou pozorování a mystery shoppingu. Tyto návrhy a doporučení slouží ke zdokonalení nabízených služeb, udržení stávajících zákazníků a k nalezení nových potencionálních zákazníků. Kapitola byla rozdělena na čtyři části podle jednotlivých oblastí záznamového archu.

6.1 Exteriér

V oblasti exteriéru bylo u prodejen Pandora dosaženo pouze 44 bodů z celkových 56 bodů, v přepočtu 78,6 %. Body byly ubrány za vzdálenost zastávky MHD od vstupu do nákupního střediska AVION Shopping park, za nevhodné umístění prodejny v OC Forum Nová Karolina a za vzhled výlohy v obou prodejnách.

První doporučení spočívá v lepším umístění prodejny Pandora v OC Forum Nová Karolina. Prodejna by se mohla nacházet u hlavního vstupu, poblíž konkurenčních značek. Zároveň by bylo vhodné rozšířit její prostory.

Další návrh se týká vzhledu výlohy, který u obou prodejen působí ochuzeně. Proto by autor práce navrhl rozšíření výlohy o několik dalších produktů, aby bylo snazší přilákat pozornost zákazníků. Kromě již stávajících stojanů ve výlohách by bylo možné vytvořit skleněné závěsné panely, které by měly stejný design jako stojany a nacházely by se 20 centimetrů nad samotnými stojany. Z toho vyplývá, že výlohy by mohly disponovat dvakrát větším sortimentem. K oživení vzhledu výlohy by mohly dopomoci i decentní nálepky umístěné po okrajích výlohy.

6.2 Interiér

V této oblasti získala ze všech značek nejvíce bodů prodejna Pandora, konkrétně 60 bodů z možných 72 bodů, v přepočtu 83,3 %. Ztráta bodů byla zapříčiněna dispozičním řešením, čistotou, zvukovou kulisou, teplotou a upraveností prodejního místa.

Doporučením pro zlepšení dispozičního řešení prodejny by bylo v první řadě rozšíření prostorů pro lepší možnost pohybu zákazníků, tudíž i umístění více stojanů.

Prodejna by tak mohla vystavit více produktů a usnadnit zákazníkům rozhodování při výběru zboží.

Následující doporučení se týká zvukové kulisy. I přesto, že se nákupním centrem rozléhají z reproduktorů všelijaké písně, neměli by zaměstnanci prodejny zapomínat na hudební kulisu uvnitř prodejny. Ta zákazníkům zaručeně zpříjemní nakupování, nebude-li příliš hlasitá, a bude-li odpovídat nákupnímu prostředí.

Dále by bylo vhodné oživit interiér barvami tak, aby nepůsobil chladně, ale zároveň aby byl v souladu s prostředím firmy. Bílý interiér doplněný o bílý nábytek může kdejakého zákazníka odradit na několik metrů. Proto bylo navrženo, aby polovina stojanů s výrobky byla změněna na pastelově růžovou barvu, která je pro Pandoru typická.

Posledním materiálem, který doplnil sortiment značky Pandora se stal kov s názvem Pandora Rose. Tento kov s nádechem růžové barvy by spolu s klasickým stříbrem, mohl být zaměněn za původní dřevěné rámy vitrín uvnitř prodejny. Znovu by se tak projevila typická barva Pandory, a došlo by též k oživení jinak světlých prodejen.

Poslední návrh se týká osvětlení, jelikož v obou prodejnách se nachází pouze jedno závěsné světlo. Autor proto navrhuje, aby toto osvětlení bylo umístěno nad každým větším stojanem s produkty a vyplnilo tak prostor prodejny.

6.3 Presentace zboží

U oblasti prezentace zboží byla opět nejlépe hodnocenou prodejna Pandora, jenž získala 32 bodů z maximálních 40 bodů, v přepočtu 80 %. Body byly ubrány u kritérií: logické uspořádání zboží, označení zboží a širě nabízeného zboží.

Aby byla společnost schopna nadále konkurovat na trhu se šperky, měla by své produktové portfolio rozšířit o další kategorie výrobků. Mohou to být například šperky pro muže, obaly na telefony, kabelky, propisky, parfémy, hodinky, sluneční brýle, brože, deštníky, piercingy nebo obojek a vodítko pro psy. Tímto by společnost mohla přilákat více zákazníků a výrazně zvýšit své tržby.

Dalším doporučením je umístění minimálně jednoho informačního kiosku do prodejny. Na kiosku by byl umístěný tablet, který by pomáhal s výběrem produktů. Zákazník by si mohl sestavit například náramek podle svých představ, nebo by svůj

stávající náramek mohl doplnit o další přívěsek a podívat se na to, jak by se vybraný přívěsek hodil k těm současným přívěskům a jak by zapadal do celého konceptu náramku.

Absence e-shopu je velký nedostatek společnosti, proto by bylo patřičné, aby se oficiální stránky společnosti Pandora rozšířily o možnost nákupu. V současné době lze na stránkách Pandory nalézt pouze přehled všech nabízených produktů, avšak možnost k jejich zakoupení neexistuje. Pro Českou republiku jsou vytvořeny webové stránky s názvem MILAGRO, které umožňují nákup produktů pouze značky Pandora. Existuje spousta dalších autorizovaných prodejců, jež nabízejí mimo jiné i výrobky společnosti Pandora. Tím, že zboží nelze objednat na oficiálních stránkách, působí firma nedůvěryhodně.

6.4 Personál

V kategorii personál byla nejhůře ohodnocena prodejna Pandora se ziskem 37 bodů z celkových 56 bodů, v přepočtu 66,1 %. Body byly ubrány u kritérií: přivítání, projev, rychlost obsluhy, odbornost a rozloučení.

V první řadě by bylo vhodné, aby společnost zaměstnala v období vánočních svátků několik brigádníků. Tito brigádníci by měli být zaškoleni na úroveň stávajících zaměstnanců, aby byli schopni odpovídat na veškeré dotazy zákazníků a jejich orientace v nabízeném sortimentu byla dokonalá. Zároveň by došlo k rychlejšímu obslužení zákazníků, které bylo u obou prodejen zcela nevyhovující.

Další doporučení spočívá v tom, aby personál ovládal základy slušného chování, protože právě zaměstnanci jsou ti, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky a mohou tak přímo ovlivnit jejich pocity a konečná rozhodnutí. Jestliže zaměstnanci zákazníka nepozdraví při příchodu ani při odchodu, nepůsobí to na zákazníka příjemně. Zaměstnanci by měli pozdravit vždy, i když se v prostorách prodejny vyskytuje velké množství návštěvníků. Zároveň by měli vždycky působit sympaticky a obdařit zákazníky vřelým úsměvem, aby si zákazník z nákupu odnesl pěkný zážitek.

Dále je velmi důležité, aby se u personálu i nadále zachovala jejich odlišitelnost a upravený vzhled. Tyto faktory jsou u značky Pandora udržovány na velmi vysoké úrovni, důkazem jsou jejich pracovní oděvy nejčastěji černé barvy, jež působí profesionálně.

7 Závěr

Tématem bakalářské práce byla analýza konkurence na trhu šperků. Hlavním cílem výzkumu bylo porovnat společnost Pandora s konkurenty působícími v oblasti šperků v Moravskoslezském kraji, a na základě provedeného výzkumu vybraných prodejen zjistit, jak se dané prodejny od sebe lišily zejména z pohledu jejich nákupního prostředí. Na základě provedené analýzy byly sestaveny vhodné návrhy a doporučení v pozorovaných oblastech pro posílení konkurenční pozice firmy a zároveň k získání nových zákazníků.

Předmětem výzkumu byly prodejny značky Pandora, Swarovski, Tous a Klenoty Aurum. Výzkum v jednotlivých prodejnách byl uskutečněn vždy ve všední dny ve stejném časovém úseku. Každá prodejna byla navštívena právě dvakrát, poprvé v měsíci prosinci a podruhé v měsíci únoru, to znamená, že bylo provedeno celkem šestnáct návštěv. Před samotnou realizací průzkumu byl vytvořen scénář a záznamový arch, který byl rozdělen do jednotlivých oblastí (podle nákupních prvků) a jejich kritérií. Získání dat proběhlo pomocí metody pozorování a Mystery shopping.

Na základě vyplněných záznamových archů bylo provedeno zhodnocení všech šestnácti uskutečněných návštěv a poté bylo provedeno srovnání všech značek v rámci jednotlivých pozorovaných oblastí a dílčích kritérií.

Pomocí výzkumu bylo zjištěno, že v celkovém hodnocení byla společnost Pandora nejlepší ze všech porovnávaných značek. V jednotlivých oblastech (exteriér, interiér, prezentace zboží, personál) nebylo hodnocení vždy jednoznačné ve prospěch značky Pandora. Exteriér byl u Pandory ohodnocen nejhůře, naopak u interiéru získala ze všech zkoumaných značek nejvyšší hodnocení a jinak tomu nebylo ani v oblasti prezentace zboží. Kritickou oblastí pro Pandoru byl personál, u kterého nebylo dosaženo ani sedmdesáti procent.

Následně byly formulovány návrhy a doporučení pro každou pozorovanou oblast. Aby byla společnost Pandora schopna, udržet si vysoké postavení na trhu, a nadále konkurovat svým konkurentům, bylo by vhodné rozšířit sortiment o další kategorie produktů. Po implementaci sepsaných návrhů by Pandora mohla posílit postavení na trhu a docílit lepšího vnímání značky nejen u dívek v období dospívání, ale i u žen všech věkových kategorií.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [4] CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Brno: ComputerPress, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.
- [5] DAMELIO, Robert. *The basics of Benchmarking*. New York: Productivity press, 1995. 80 s. ISBN ISBN-13: 978-0527763015.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] KARLÍČEK, Miroslav et al. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [8] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [10] KOZEL, Roman et al. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [12] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 528 s. ISBN: 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

- [13] KLENOTY A ŠPERKY. *Pandora šperky a jejich historie* [online]. ©2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.klenotysperky.cz/historie-sperku-pandora>
- [14] PANDORA. *Pandora* [online]. ©2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.pandora.net/cs-cz>
- [15] ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. ©2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

- [16] LOVE STYLE MIND FULNESS. *Inside the pandora factory* [online]. ©2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.lovestylemindfulness.co.uk/inside-the-pandora-factory-pandora-factory-tour/>
- [17] TROLLBEADS. *Trollbeads* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.trollbeadscz.com/>
- [18] SWAROVSKI. *Swarovski* [online]. ©2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.swarovski.com/cs-CZ/>
- [19] ORIENS-STORE. *Oriens-store* [online]. ©2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://oriens-store.cz/>
- [20] KLENOTY AURUM. *Klenoty Aurum* [online]. ©2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.klenotyaurum.cz/>
- [21] LENCOVÁ, Veronika. *Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování?* LIGS University [online]. ©2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivního-uceni-se-a-zlepšovani>
- [22] MEDIUM. *Mystery shopping* [online]. ©2020 [cit. 2020-01-29]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/mystery-shopping-7d5c56f7e3e8>
- [23] MYSTERY-SHOPPING. *Úvod do mystery shoppingu.* [online]. ©2020 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.mystery-shopping.cz/pages/uvodDoMs.html#a9>
- [24] PANDORA. *Annual report 2018.* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-18] Dostupné z: <https://pandoragroup.com/staticcontent?url=http://investor.pandoragroup.com/static-files/806f8a35-915f-4452-a147-94be22ddd4a8&format=pdf&title=Annual%20Report%202018>

Seznam zkratek

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

Kč – korun českých

MHD – městská hromadná doprava

Mj. – mimo jiné

Např. – například

OC – obchodní centrum

Tis. – tisíce

Tj. – to je

Tzv. – takzvaný

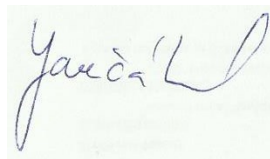
Tzn. – to znamená

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 5. 2020



.....
Kristýna Jančáková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Scénář Mystery shoppingu

Příloha č. 2: Záznamový arch

Příloha č. 3: Detailní bodové ohodnocení prodejen

Příloha č. 4: Ukázka produktů společnosti Pandora

Příloha 1: Scénář Mystery shoppingu

Mystery shopper má v úmyslu navštívit obě obchodní centra v jeden den. Při příjezdu do obchodního centra, konkrétně do podzemních garáží, si všímá možnosti parkování. Poté, co zaparkuje, vychází z garážových prostor a vstupuje na eskalátory. Následně se rozhlíží po nejbližší vybrané prodejně. Před každou prodejnou se soustředí na označení prodejny, výlohu a vstupní prostory.

Po vstupu do maloobchodní jednotky se mystery shopper stává fiktivním zákazníkem a sleduje chování personálu. Nejdříve, zda personál pozdraví jako první, nebo čeká až pozdraví mystery shopper. Potom následuje oslovení, pokud fiktivního zákazníka nikdo neosloví do pěti minut, soustředí se na jednotlivé prvky interiéru prodejny. Mezi prvky jsou zařazeny především dispoziční řešení prodejny, upravenost prodejního místa, osvětlení, hudební kulisa, čistota, včetně teploty a vůně. Další pozorovanou oblastí je zboží, u kterého mystery shopper pozoruje šíři nabízeného zboží, jeho logické uspořádání, stav, rozmístění a označení.

Pokud ani po uplynutí pěti minut nebude fiktivní zákazník osloven, vyžádá si pozornost jednoho z prodávačů sám. Při každém mystery shoppingu pozorovatel požádá o ukázkou nejnovějších produktů. Následně si nechá od prodáváče poradit, přičemž mu pokládá různé dotazy. V průběhu rozhovoru pozoruje, zda je personál řádně označen, všímá si také jeho vzhledu, způsobu komunikování, znalostí a ochoty.

Po ukončení rozhovoru fiktivní zákazník poděkuje za ochotu zaměstnance, sdělí, že se rozhodl koupit neuskutečnit, ale případně se ještě porozhlédne po prodejně. Zatímco odchází z prodejny, zaznamenává, zda a jak se s ním personál loučí.

Příloha 2: Záznamový arch

Název navštívené prodejny:

Datum a čas navštívené prodejny:

1. Exteriér

1.1 Vzhled budovy

1.1.1 Budova je ve skvělém stavu (není nijak poškozená). **(2 b.)**

1.1.2 Budova je částečně poškozená. **(1 b.)**

1.1.3 Budova je značně poškozená. **(0 b.)**

1.2 Bezbariérový přístup

1.2.1 Bezbariérový přístup je v obchodním centru umožněn v plném rozsahu. **(2 b.)**

1.2.2 Bezbariérový přístup je v obchodním centru umožněn, avšak v omezeném rozsahu.
(1 b.)

1.2.3 Bezbariérový přístup není v obchodním centru umožněn. **(0 b.)**

1.3 Parkovací plocha

1.3.1 V obchodním centru se nachází bezplatná parkovací plocha určená pro návštěvníky obchodního centra. **(2 b.)**

1.3.2 V obchodním centru se nachází placená parkovací plocha určená pro návštěvníky obchodního centra. **(1 b.)**

1.3.3 V obchodním centru se nenachází dostupná parkovací plocha určená pro návštěvníky obchodního centra. **(0 b.)**

1.4 Dostupnost městské hromadné dopravy (MHD)

1.4.1 Zastávka MHD se nachází do 5 minut chůze od vstupu do obchodního centra.
(2 b.)

1.4.2 Zastávka MHD se nachází více než 5 minut chůze od vstupu do obchodního centra.
(0 b.)

1.5 Umístění prodejny

1.5.1 Prodejna je v obchodním centru snadno k nalezení (v hlavní uličce). **(2 b.)**

1.5.2 Prodejna je v obchodním centru obtížná k nalezení (je nutné použít informační tabuli). **(0 b.)**

1.6 Označení prodejny

1.6.1 Prodejna je označena cedulí na dobře viditelném místě. **(2 b.)**

1.6.2 Prodejna je označena cedulí na špatně viditelném místě. **(1 b.)**

1.6.3 Prodejna není nijak označena. **(0 b.)**

1.7 Vzhled výlohy

1.7.1 Prodejna disponuje výlohou s více než 30 produkty. **(2 b.)**

1.7.2 Prodejna disponuje výlohou do 30 produktů. **(1 b.)**

1.7.3 Prodejna nedisponuje výlohou. **(0 b.)**

Maximální počet 14 bodů – dosažené body celkem:

2. Interiér

2.1 Interiér prodejny

2.1.1 Interiér prodejny je moderní, vkusný a velmi pěkný. **(2 b.)**

2.1.2 Interiér prodejny odpovídá běžnému standardu. **(1 b.)**

2.1.3 Interiér prodejny je zastaralý a působí nevkusně. **(0 b.)**

2.2 Dispoziční řešení

2.2.1 V prodejně je dostatek prostoru, vitríny a stojany s vystaveným zbožím jsou umístěny dále od sebe, aby nebránily zákazníkovi v pohybu. **(2 b.)**

2.2.2 V prodejně je prostor značně omezen, ale vitríny a stojany nebrání zákazníkovi v pohybu. **(1 b.)**

2.2.3 V prodejně není dostatek místa, stojany a vitríny brání zákazníkovi v plynulém pohybu. **(0 b.)**

2.3 Vystavené produkty

2.3.1 Prodejna má vystavené produkty, které jsou v dostatečném množství. **(2 b.)**

2.3.2 Prodejna má vystavené produkty, které nejsou v dostatečném množství. **(0 b.)**

2.4 Čistota

2.4.1 Podlaha prodejny je čistá. **(2 b.)**

2.4.2 Podlaha prodejny je neudržovaná. **(1 b.)**

2.4.3 Podlaha prodejny je špinavá. **(0 b.)**

2.5 Zvuková kulisa

2.5.1 V prostoru prodejny zní hudba, která ladí s prostředím prodejny, není hlasitá. **(2 b.)**

2.5.2 V prostoru prodejny zní hudba, která neladí s prostředím prodejny, nebo je příliš hlasitá. **(1 b.)**

2.5.3 V prostoru nezní žádná hudba. **(0 b.)**

2.6 Osvětlení

2.6.1 Osvětlení v prodejně je dostatečné (není příliš intenzivní). **(2 b.)**

2.6.2 Osvětlení v prodejně je nedostatečné (spíše přitmní). **(1 b.)**

2.6.3 Osvětlení v prodejně je nepřirozené (moc intenzivní). **(0 b.)**

2.7 Teplota

2.7.1 Teplota vzduchu je vyhovující (ani zima ani horko). **(2 b.)**

2.7.2 Teplota vzduchu není vyhovující (příliš zima nebo horko). **(0 b.)**

2.8 Vůně

2.8.1 V prodejně je příjemná vůně (není příliš intenzivní). **(2 b.)**

2.8.2 V prodejně je nepříjemná vůně (je příliš intenzivní). **(0 b.)**

2.9 Upravenost prodejního místa

2.9.1 Prodejní místo je čisté a upravené. **(2 b.)**

2.9.2 Prodejní místo je čisté, ale nachází se na něm ještě neuložené produkty a pohozené letáčky. **(1 b.)**

2.9.3 Prodejní místo je špinavé a nachází se na něm nepořádek. **(0 b.)**

Maximální počet 18 bodů – dosažené body celkem:

3. Presentace zboží

3.1 Logické uspořádání zboží

3.1.1 Zboží je logicky uspořádáno do jednotlivých kategorií produktů a je seřazeno podle ceny. **(2 b.)**

3.1.2 Zboží je logicky uspořádáno do jednotlivých kategorií produktů, nikoliv však seřazeno podle ceny, nebo je seřazeno podle ceny, nikoliv však do jednotlivých kategorií produktů. **(1 b.)**

3.1.3 Zboží není logicky uspořádáno do jednotlivých kategorií produktů a není seřazeno podle ceny. **(0 b.)**

3.2 Stav vystaveného zboží

- 3.2.1 Vystavené zboží je čisté bez jakéhokoliv poškození. **(2 b.)**
- 3.2.2 Vystavené zboží není čisté, avšak není nijak poškozeno. **(1 b.)**
- 3.2.3 Vystavené zboží není čisté a lze spatřit drobná poškození. **(0 b.)**

3.3 Označení zboží

- 3.3.1 Zboží je řádně označeno (cena a informace o materiálu). **(2 b.)**
- 3.3.2 Označení zboží je nedostačující (chybí cena nebo chybí informace o materiálu). **(1 b.)**
- 3.3.3 Zboží není řádně označeno. (chybí cena i informace o materiálu). **(0 b.)**

3.4 Šíře nabízeného zboží

- 3.4.1 Nabídka zboží je dostatečně široká (zahrnuje všechny kategorie nabízených produktů). **(2 b.)**
- 3.4.2 Nabídka zboží je nedostačující (chybí jedna a více kategorií nabízených produktů). **(0 b.)**

3.5 Rozmístění zboží

- 3.5.1 Zboží je rozděleno do různých sekcí (na aktuální kolekci a ostatní produkty). **(2 b.)**
- 3.5.2 Zboží není rozděleno do různých sekcí (na aktuální kolekci a ostatní produkty). **(0 b.)**

Maximální počet 10 bodů – dosažené body celkem:

4. Personál

4.1 Přivítání

- 4.1.1 Personál pozdraví zákazníka při vstupu do prodejny jako první. **(2 b.)**
- 4.1.2 Personál čeká na pozdrav zákazníka, následně pozdrav opětuje. **(1 b.)**
- 4.1.3 Personál zákazníka nepozdraví vůbec. **(0 b.)**

4.2 Odlišitelnost

- 4.2.1 Personál lze odlišit pomocí jednotného oblečení, dále je personál označen vizitkou se jménem. **(2 b.)**
- 4.2.2 Personál má buď jednotné oblečení, ale nemá vizitku, nebo má vizitku, ale nemá jednotné oblečení. **(1 b.)**
- 4.2.3 Personál nemá jednotné oblečení ani vizitku. **(0 b.)**

4.3 Vzhled personálu

- 4.3.1 Personál je upravený, má adekvátní a čistý oděv. **(2 b.)**
- 4.3.2 Upravenost personálu má mírné nedostatky, ale oděv je čistý. **(1 b.)**
- 4.3.3 Personál nedbá o svůj vzhled, nemá ani čistý oděv. **(0 b.)**

4.4 Projev personálu

- 4.4.1 Projev obsluhy je milý, usměvavý a příjemný. **(2 b.)**
- 4.4.2 Projev obsluhy je formální. **(1 b.)**
- 4.4.3 Projev obsluhy je strohý. **(0 b.)**

4.5 Rychlost obsluhy

- 4.5.1 Zaměstnanci obslouží zákazníka ihned po příchodu do prodejny. **(2 b.)**
- 4.5.2 Zaměstnanci obslouží zákazníka do 5 minut po jeho příchodu do prodejny. **(1 b.)**
- 4.5.3 Zaměstnanci obslouží zákazníka za více než 5 minut po jeho příchodu do prodejny. **(0 b.)**

4.6 Odbornost personálu

- 4.6.1 Obsluha je schopná sama poradit zákazníkovi, zná dokonale nabízený sortiment a má dobré komunikační dovednosti. **(2 b.)**
- 4.6.2 Obsluha podává neúplné informace, táže se svých kolegů a orientace ve zboží je průměrná. **(1 b.)**
- 4.6.3 Obsluha není schopna odpovědět na dotazy zákazníka, znalost nabízeného sortimentu je nedostatečná. **(0 b.)**

4.7 Rozloučení

- 4.7.1 Personál pozdraví zákazníka při odchodu z prodejny jako první. **(2 b.)**
- 4.7.2 Personál vyčká na rozloučení zákazníka a poté rozloučení opětuje. **(1 b.)**
- 4.7.3 Personál se při odchodu zákazníka nerozloučí. **(0 b.)**

Maximální počet 14 bodů – dosažené body celkem:

Záznamový arch			
Název obchodního centra			
Název prodejny			
Datum a čas návštěvy			
EXTERIÉR			
Kritéria	Body		
	0	1	2
Vzhled budovy			
Bezbariérový přístup			
Parkovací plocha			
Dostupnost MHD			
Umístění prodejny			
Označení prodejny			
Vzhled výlohy			
Celkem bodů (max. 14 bodů)			
INTERIÉR			
Kritéria	Body		
	0	1	2
Interiér prodejny			
Dispoziční řešení			
Vystavené produkty			
Čistota			
Zvuková kulisa			
Osvětlení			
Teplota			
Vůně			
Upravenost prodejního místa			
Celkem bodů (max. 18 bodů)			
PREZENTACE ZBOŽÍ			
Kritéria	Body		
	0	1	2

Logické uspořádání zboží			
Stav vystaveného zboží			
Označení zboží			
Šíře nabízeného zboží			
Rozmístění zboží			
Celkem bodů (max. 10 bodů)			
PERSONÁL			
Kritéria	Body		
	0	1	2
Privítání			
Odlišitelnost			
Vzhled			
Projev			
Rychlost obsluhy			
Odbornost			
Rozloučení			
Celkem bodů (max. 14 bodů)			
Celkem bodů za návštěvu (max. 56 bodů)			

Příloha 3: Detailní bodové ohodnocení prodejen

Detailní bodové ohodnocení prodejen Pandora

	OC Forum Nová Karolina		OC AVION Shopping park	
	1. návštěva	2. návštěva	1. návštěva	2. návštěva
EXTERIÉR				
Kritéria	Body			
Vzhled budovy	2	2	2	2
Bezbariérový přístup	2	2	2	2
Parkovací plocha	2	2	2	2
Dostupnost MHD	2	2	0	0
Umístění prodejny	0	0	2	2
Označení prodejny	2	2	2	2
Vzhled výlohy	1	1	1	1
Celkem bodů (max. 14 bodů)	11	11	11	11
INTERIÉR				
Kritéria	Body			
Interiér prodejny	2	2	2	2
Dispoziční řešení	1	1	2	2
Vystavené produkty	2	2	2	2
Čistota	1	2	1	2
Zvuková kulisa	1	2	0	2
Osvětlení	2	2	2	2
Teplota	0	0	2	2
Vůně	2	2	2	2
Upravenost prodejního místa	1	2	2	2
Celkem bodů (max. 18 bodů)	12	15	15	18
PREZENTACE ZBOŽÍ				
Kritéria	Body			
Logické uspořádání zboží	1	1	2	2
Stav vystaveného zboží	2	2	2	2
Označení zboží	2	2	0	2
Šíře nabízeného zboží	0	0	2	2
Rozmístění zboží	2	2	2	2
Celkem bodů (max. 10 bodů)	7	7	8	10
PERSONÁL				
Kritéria	Body			
Přivítání	0	1	1	2
Odlišitelnost	2	2	2	2
Vzhled	2	2	2	2
Projev	1	1	1	2
Rychlost obsluhy	0	1	0	2
Odbornost	0	0	2	2
Rozloučení	0	1	2	2
Celkem bodů (max. 14 bodů)	5	8	10	14
Celkem bodů za návštěvu	35	41	44	53

Detailní bodové ohodnocení prodejen Swarovski

	OC Forum Nová Karolina		OC AVION Shopping park	
	1. návštěva	2. návštěva	1. návštěva	2. návštěva
EXTERIÉR				
Kritéria	Body			
Vzhled budovy	2	2	2	2
Bezbariérový přístup	2	2	2	2
Parkovací plocha	2	2	2	2
Dostupnost MHD	2	2	0	0
Umístění prodejny	2	2	2	2
Označení prodejny	2	2	2	2
Vzhled výlohy	1	1	1	1
Celkem bodů (max. 14 bodů)	13	13	11	11
INTERIÉR				
Kritéria	Body			
Interiér prodejny	2	2	2	2
Dispoziční řešení	1	1	2	2
Vystavené produkty	2	2	2	2
Čistota	1	1	2	1
Zvuková kulisa	0	2	0	2
Osvětlení	1	1	0	0
Teplota	2	2	2	2
Vůně	2	2	2	0
Upravenost prodejního místa	1	2	2	2
Celkem bodů (max. 18 bodů)	12	15	14	13
PREZENTACE ZBOŽÍ				
Kritéria	Body			
Logické uspořádání zboží	1	2	1	1
Stav vystaveného zboží	2	2	2	2
Označení zboží	1	1	1	1
Šíře nabízeného zboží	0	0	2	2
Rozmístění zboží	0	0	0	0
Celkem bodů (max. 10 bodů)	4	5	6	6
PERSONÁL				
Kritéria	Body			
Privítání	1	2	2	2
Odlišitelnost	2	1	1	1
Vzhled	2	1	1	2
Projev	1	2	1	2
Rychlost obsluhy	1	2	1	2
Odbornost	2	1	1	1
Rozloučení	1	2	2	1
Celkem bodů (max. 14 bodů)	10	11	9	11
Celkem bodů za návštěvu	39	44	40	41

Detailní bodové ohodnocení prodejen Tous

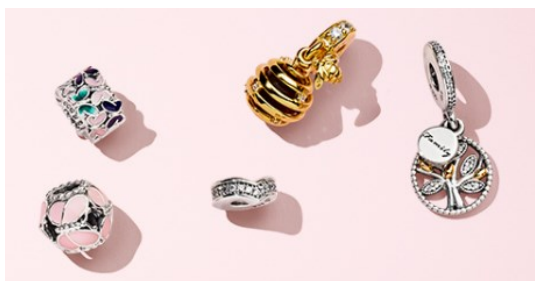
	OC Forum Nová Karolina		OC AVION Shopping park	
	1. návštěva	2. návštěva	1. návštěva	2. návštěva
EXTERIÉR				
Kritéria	Body			
Vzhled budovy	2	2	2	2
Bezbariérový přístup	2	2	2	2
Parkovací plocha	2	2	2	2
Dostupnost MHD	2	2	0	0
Umístění prodejny	2	2	2	2
Označení prodejny	2	2	2	2
Vzhled výlohy	1	1	2	2
Celkem bodů (max. 14 bodů)	13	13	12	12
INTERIÉR				
Kritéria	Body			
Interiér prodejny	2	2	2	2
Dispoziční řešení	1	1	2	2
Vystavené produkty	0	0	0	0
Čistota	2	1	2	2
Zvuková kulisa	2	1	2	0
Osvětlení	2	2	2	2
Teplota	0	2	0	2
Vůně	0	2	0	2
Upravenost prodejního místa	2	2	1	2
Celkem bodů (max. 18 bodů)	11	13	11	14
PREZENTACE ZBOŽÍ				
Kritéria	Body			
Logické uspořádání zboží	2	2	1	1
Stav vystaveného zboží	2	2	2	2
Označení zboží	0	1	1	0
Šíře nabízeného zboží	0	2	0	0
Rozmístění zboží	0	0	0	0
Celkem bodů (max. 10 bodů)	4	7	4	3
PERSONÁL				
Kritéria	Body			
Privítání	0	2	2	2
Odlišitelnost	1	1	2	2
Vzhled	1	2	2	2
Projev	1	2	2	0
Rychlost obsluhy	1	2	1	2
Odbornost	1	1	2	0
Rozloučení	0	0	2	2
Celkem bodů (max. 14 bodů)	5	10	13	10
Celkem bodů za návštěvu	33	43	40	39

Detailní bodové ohodnocení prodejen Klenoty Aurum

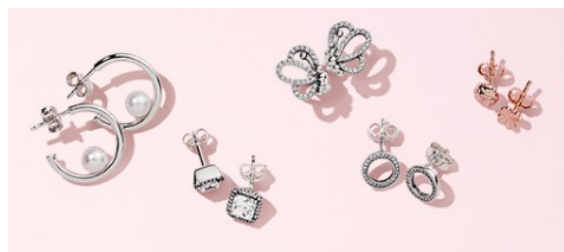
	OC Forum Nová Karolina		OC AVION Shopping park	
	1. návštěva	2. návštěva	1. návštěva	2. návštěva
EXTERIÉR				
Kritéria	Body			
Vzhled budovy	2	2	2	2
Bezbariérový přístup	2	2	2	2
Parkovací plocha	2	2	2	2
Dostupnost MHD	2	2	0	0
Umístění prodejny	0	0	2	2
Označení prodejny	2	2	2	2
Vzhled výlohy	2	2	2	2
Celkem bodů (max. 14 bodů)	12	12	12	12
INTERIÉR				
Kritéria	Body			
Interiér prodejny	0	0	0	0
Dispoziční řešení	2	2	1	2
Vystavené produkty	0	0	0	0
Čistota	1	2	1	2
Zvuková kulisa	1	1	0	2
Osvětlení	2	2	2	2
Teplota	2	2	2	2
Vůně	2	2	2	2
Upravenost prodejního místa	2	2	1	2
Celkem bodů (max. 18 bodů)	12	13	9	14
PREZENTACE ZBOŽÍ				
Kritéria	Body			
Logické uspořádání zboží	2	2	1	1
Stav vystaveného zboží	1	1	1	2
Označení zboží	0	1	0	2
Šíře nabízeného zboží	2	2	2	2
Rozmístění zboží	0	0	0	0
Celkem bodů (max. 10 bodů)	5	6	4	7
PERSONÁL				
Kritéria	Body			
Privítání	2	2	2	2
Odlišitelnost	1	0	1	2
Vzhled	1	1	2	2
Projev	1	1	2	1
Rychlost obsluhy	2	2	1	2
Odbornost	2	2	2	1
Rozloučení	2	1	2	2
Celkem bodů (max. 14 bodů)	11	9	12	12
Celkem bodů za návštěvu	40	40	37	45

Příloha 4: Ukázka produktů společnosti Pandora

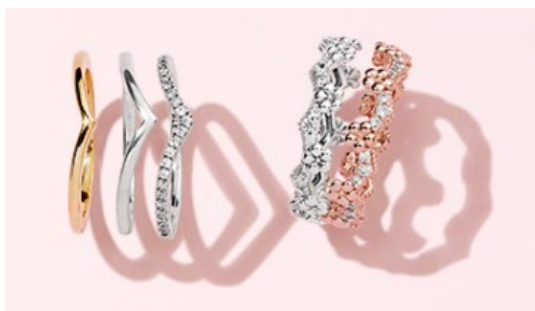
Přívěsky



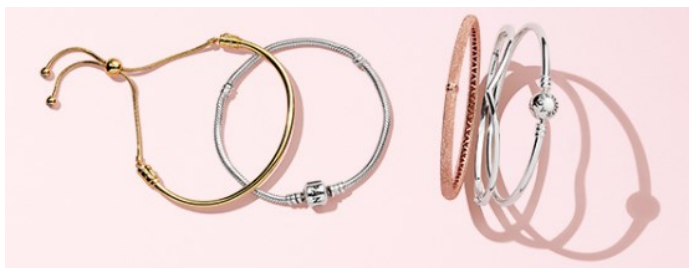
Náušnice



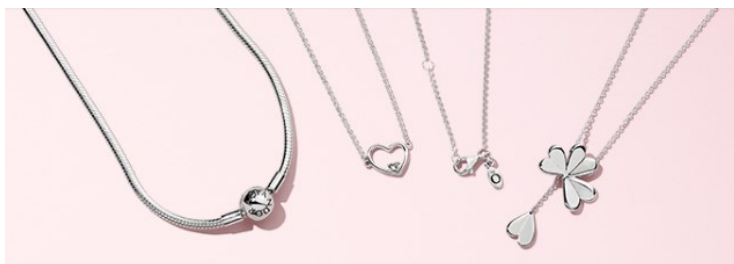
Prsteny



Náramky



Náhrdelníky



Zdroj: [14]